



Coexca

Colombia Exporta Cacao
Fino y de Aroma

¿Nuevos caminos para los cacaoos especiales de Colombia?

Una experiencia desde el proyecto Coexca



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra
Embajada de Suiza en Colombia
Departamento Federal de Economía
Formación e Investigación DEFI
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO



swisscontact



© 2017 Swisscontact

Todos los derechos reservados.

¿NUEVOS CAMINOS PARA LOS CACAOS ESPECIALES DE COLOMBIA?
UNA EXPERIENCIA DESDE EL PROYECTO COEXCA

ISBN: 978-958-56212-2-0

Cítese como: Chaux, María A.; Pérez, Miguel A. 2017. ¿Nuevos caminos para los cacaos especiales de Colombia? Una experiencia desde el proyecto Coexca 2012 - 2017. Fundación Swisscontact Colombia. Bogotá D.C. 52 p.

Autores

María Alejandra Chaux E.

Miguel Ángel Pérez B.

Colaboradores

Swisscontact Colombia

Cecilia Rivera, Representante en Colombia

Angélica Varela, Alianzas Estratégicas

Verónica Leal, Seguimiento y Monitoreo

Elaborado para:

Proyecto Promoción de la producción y exportación de cacao fino de aroma de Colombia – COEXCA

Financiado por: Cooperación Económica Suiza – SECO

Ejecutado por: Swisscontact - Fundación Suiza para la Cooperación Técnica

Dirección editorial

Patricia Forero

Diseño : Vanessa Acosta /Ricardo Gómez / bocetosonline.com

Fotos: Banco de imágenes de Swisscontact Colombia, Red Cacaotera y Legast – Artisan Chocolatier.

Primera edición, marzo de 2017

Tiraje: 200 ejemplares.

Derechos y autorizaciones

El contenido del presente documento está protegido por los derechos de autor. Swisscontact estimula la difusión del presente trabajo por lo que autoriza la reproducción de sus partes, siempre y cuando se citen adecuadamente, como se especifica al inicio de este documento.

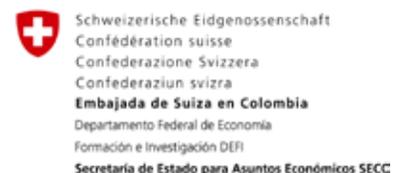
Swisscontact

Fundación Suiza para la Cooperación Técnica

Carrera 48 # 93-51 | Bogotá D.C.

+571 4029084

www.swisscontact.org/colombia



Contenidos

Preámbulo	3
Agradecimientos	5
Capítulo 1	
Antecedentes y contexto de la experiencia	7
Capítulo 2	
Desarrollo de oferta y su articulación al mercado	19
Capítulo 3	
Enfoque de resultados por componente de trabajo	25
Componente productivo	26
Fortalecimiento organizativo	30
Fortalecimiento de calidad, promoción y articulación de mercado	32
Capítulo 4	
Lecciones aprendidas	41
Capítulo 5	
Recomendaciones y perspectivas futuras después del proyecto	46
Directorio de actores	52

Preámbulo

Las condiciones agro-ecológicas de Colombia ofrecen un potencial real para posicionarse como proveedor de cacao fino y de aroma en los mercados internacionales; un mercado de nicho y en crecimiento que ofrece atractivos precios preferenciales para el cacao de alta calidad. Actualmente la demanda de cacaos especiales (dentro de los que se encuentra el fino y de aroma) viene aumentando, mientras que la oferta es por ahora limitada.

Con el fin de que Colombia pueda entrar y mantenerse en el mercado internacional de cacao fino y de aroma, es necesario superar algunas barreras que enfrenta -como es normal- el nacimiento de una nueva cadena de valor, a nivel micro, meso y macro.

A nivel micro, es necesario desarrollar el “nuevo” producto y asegurar volúmenes adecuados. Se debe fomentar el acceso a los compradores internacionales de especialidad (gourmet, origen y/o certificados). Asimismo, es necesario fomentar el desarrollo de capacidades en los productores (asociaciones) en temas de acopio, gestión de la calidad del producto, y habilidades comerciales.

En el nivel meso, se debe considerar la estructuración de un mercado de servicios adaptada a esta nueva cadena de valor, como pueden ser los servicios de provisión de material de siembra apropiados, certificación, financiamiento, gestión de calidad, capacitación y asistencia técnica.

En el nivel macro, debe considerarse la revisión y orientación de políticas y regulaciones nacionales principalmente para el estímulo de una producción de cacao de alta calidad y su promoción en los mercados internacionales. Esto, en complemento con el mercado tradicional nacional.

¿Por qué Suiza apoya el cacao fino y de aroma de Colombia? Las razones son variadas. Además del potencial real de Colombia, una razón adicional se deriva del tratado de libre comercio firmado en 2011 entre Suiza y Colombia, en el que Suiza se comprometió a desarrollar tres proyectos de construcción de capacidades de comercio en las áreas de: inteligencia empresarial/análisis de mercado, conformidad con estándares internacionales, y creación de redes empresariales. En este último, Suiza se enfocó en apoyar un programa para fortalecer la nueva cadena de cacao fino y de aroma.

El hecho de que Colombia pueda posicionarse como proveedor de cacao fino y de aroma en los mercados internacionales, puede generar para los cacaocultores nuevas oportunidades comerciales, complementarias a las del mercado nacional. Lo importante es que los cacaocultores colombianos estén en capacidad de tener organizaciones de productores fuertes y de producir un cacao que cumpla con los más altos estándares de calidad.

Por otro lado, es bien conocido que Suiza es un referente mundial en producción y consumo de chocolate de alta calidad. Y aunque Suiza es un mercado con gran potencial para Colombia, no es el único, pues el mercado europeo y asiático, apetecen también los cacaos especiales.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, Suiza apoyó entre 2012 y 2016 el proyecto COEXCA – “Colombia Exporta Cacao Fino y De Aroma” que tuvo como objetivo aumentar la competitividad del sector cacaotero del país, impactando directamente a los cacocultores. El proyecto, implementado por Swisscontact, apoyó el proceso de mejoramiento de la calidad del cacao colombiano y su posicionamiento en el mercado internacional, a través de las organizaciones de productores, para de este modo, mejorar sus ingresos.

Los resultados del proyecto han sido numerosos. Se logró identificar los principales cuellos de botella en la nueva cadena de cacao fino y de aroma, así como acciones de mejora. Se logró llegar a 3.214 beneficiarios, en 4 departamentos del país. De hecho, se acompañó la formalización y fortalecimiento de la Red Cacaotera, que representa los intereses de 54 asociaciones de productores de cacao a lo largo del país. En cuanto a resultados en términos de exportaciones, se logró que las organizaciones participantes del proyecto exportaran efectivamente 479,3 toneladas, en el periodo 2013 – 2016, con una línea de base inicial de 0 en el 2012.

Adicionalmente el proyecto adquirió aún más relevancia cuando el gobierno colombiano manifestó que el cacao es uno de los productos clave del postconflicto. Gran parte de los cultivos de cacao están en departamentos que han sido afectados por el conflicto, por lo cual pueden generar una alternativa económica muy interesante para las poblaciones locales.

Suiza fue entonces de cierta forma “pionero” en promover la cadena de cacao fino y de aroma de pequeños productores de Colombia y promover su acceso a mercados internacionales. Entre tanto, muchas otras entidades públicas, privadas y de cooperación internacional se han sumado a este gran esfuerzo de promover el cacao fino y de aroma de Colombia. Un esfuerzo multi-actor fuerte y alineado será sin duda fundamental para lograr consolidar esta nueva cadena de valor basada en la calidad, y aumentar progresivamente los volúmenes producidos y exportados.

El proyecto COEXCA, según como fue diseñado, finalizó en 2016. Fueron más de cuatro años de intenso trabajo y cuyos resultados se empiezan a evidenciar y consolidar. Suiza continúa comprometida con el desarrollo del sector cacaotero colombiano por lo cual el apoyo al tema de cacao se mantendrá a través de un nuevo programa de competitividad llamado “SeCompetitivo”, mediante el cual se destinarán recursos para potenciar varios sectores: cosméticos e ingredientes naturales, cacaos especiales, turismo y construcción.

Agradecemos de manera muy especial a los productores, así como a las demás organizaciones socias, tanto de Gobierno como de la cooperación internacional, quienes han contribuido en este ejercicio de posicionar cada vez más el cacao fino y de aroma de Colombia en las esferas nacionales e internacionales. Adicionalmente, agradecemos especialmente al equipo de Swisscontact por su dedicación y entrega en la implementación de este proyecto.

Christian Sieber
Jefe de la Cooperación Económica de Suiza (SECO)
Embajada de Suiza en Colombia

Agradecimientos

Este documento presenta un ejercicio de sistematización del proyecto COEXCA, con el fin de compartir una experiencia exitosa de desarrollo de capacidades para la producción y exportación de cacao especiales (que incluye al cacao fino y de aroma). Su recorrido por los factores de éxito y los desafíos durante su intervención en el territorio, aportan a la construcción de futuros proyectos que persiguen similares resultados y buscan el fortalecimiento de la cadena de los cacao especiales en Latinoamérica.

El análisis comprende el período desde junio de 2012 hasta diciembre de 2016, años en los que la Fundación Suiza para la Cooperación Técnica SWISSCONTACT, tuvo a cargo la operación del proyecto con recursos del Programa Suizo de Cooperación al Desarrollo Económico en Colombia (SECO). SWISSCONTACT, como fundación de carácter privado, viene realizando diferentes acompañamientos en esta temática desde el 2009, en diversos países ubicados en los continentes de África, Asia y América Latina.

El proyecto contó con diferentes alianzas que fueron estratégicas en sus diferentes etapas, tanto para el apalancamiento de recursos, como para el fortalecimiento de los procesos emprendidos. Su articulación resultó indispensable en el avance de los objetivos propuestos. A las entidades socias del proyecto, y a sus respectivos equipos técnicos, les expresamos nuestro sincero agradecimiento por apoyar la gestión de acciones que fortalecieron la cadena de cacao especiales en Colombia.

Agradecemos igualmente y de manera especial, a las organizaciones destinatarias del proyecto, Corpoteva ¹, Cortepaz ², Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, Cortipaz ³, Aprocar ⁴, Aprocasur ⁵, Coomprocar ⁶ y Red Cacaotera ⁷, quienes permitieron la realización de los diagnósticos y el establecimiento del plan de trabajo conjunto, que llevó a los resultados obtenidos hoy en día. A ellas, mil gracias por haber sido el motor para la creación de concursos, propuestas y proyectos realizados que contribuyeron a un incremento en sus ingresos y a mejores condiciones de vida. Les agradecemos haberle apostado al desarrollo de un nicho de mercado, en el que Colombia no había incursionado.

Extendemos también un agradecimiento especial a la Cooperación Económica de Suiza en Colombia, SECO, que confió en SWISSCONTACT para implementar el proyecto COEXCA. Esta iniciativa surgió con un enfoque innovador, que supuso múltiples desafíos. La apertura y flexibilidad de SECO, su acompañamiento estratégico como un cooperante activo y no solamente un donante, enriquecieron enormemente el aprendizaje e hicieron posible adecuar la intervención a la luz de la misma experiencia.

1 Corporación de Servicios y Asistencia Técnica las Varas.

2 Corporación Técnica para el Desarrollo del Pacífico.

3 Corporación Tierras para la Paz del Magdalena Medio.

4 Asociación de Productores de Cacao del Carmen de Chucurí.

5 Asociación de Productores de Cacao del Sur de Bolívar y Cesar.

6 Cooperativa Multiactiva de Producción y Comercialización Agropecuaria de Arauquita.

7 Asociación Nacional Cacaotera de Colombia.

Debemos asimismo agradecer el apoyo y la confianza depositada en nosotros por todas aquellas instituciones privadas y públicas que de distintas maneras, se convirtieron en aliados y socios, compartiendo una misma visión sobre las oportunidades del sector, co-ejecutando acciones o apoyando a través del co-financiamiento de las actividades.

Finalmente, SWISSCONTACT quiere reconocer el trabajo técnico de su equipo, quienes hicieron posible el éxito de este proyecto: Miguel Ángel Pérez, coordinador del proyecto e impulsor incansable del tema, Angélica Varela, Verónica Leal, Edwin Zambrano, así como todos aquellos que participaron en este proyecto como coordinadores regionales y técnicos de campo⁸. Gracias por sus conocimientos, trabajo en equipo, profesionalismo, dedicación y convencimiento para sacar esta propuesta adelante y con ello, poder hoy compartir estos resultados del proyecto.

Cecilia Rivera
Representante de Swisscontact en Colombia

⁸ Elkin Suárez, Yuli Torrez, Fredy Vargas, Oscar Vargas, Deivy Ardila, Luis Martínez, Edgar Morales.





Capítulo 1

Antecedentes y contexto de la experiencia

El cacao en el mundo

La tendencia del consumo mundial del cacao es de crecimiento. Los pronósticos para los próximos años esperan un incremento continuo entre el 2% y 3%, en los que se anuncia un mayor aumento en Asia. La oferta internacional de cacao corriente ha estado concentrada en un 63% en África, según cifras del 2015, con Costa de Marfil aportando un 42% y Ghana un 21%, seguida de Indonesia en Asia, con el 7,6%. En total, la oferta de este cacao corriente sumada a la de cacao fino y de aroma, entre el año cacaotero 2014 y 2015, alcanzó las 4,2 millones de toneladas.

Los principales productores de cacao fino y de aroma son América Latina y el Caribe. Este mercado, aunque relativamente pequeño, de alrededor del 5% de la producción mundial de cacao, es un mercado interesante que demanda más calidad, que bajos precios. Es un segmento que tiene una relación directa con la clasificación de la ICCO, por lo que se fundamenta en los materiales genéticos cultivados en los distintos países.

Sin embargo, la segmentación del mercado de cacao en grano viene evolucionando rápidamente, asimilándose a la complejidad de algunos productos como el café. Por ello, se estima que países como Perú, Ecuador, Colombia y República Dominicana, hoy en día exportan por lo menos un 32% de su cacao con un valor diferencial asociado a la calidad sensorial,

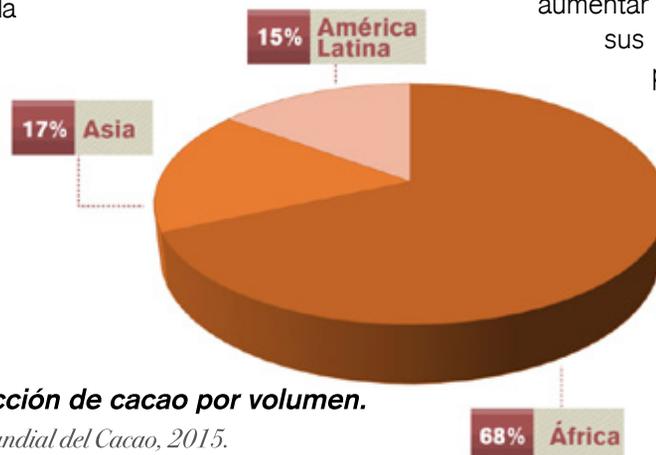


Gráfico 1. Producción de cacao por volumen.

Fuente: Fundación Mundial del Cacao, 2015.

certificaciones voluntarias, orígenes geográficos y otros atributos que se agrupan bajo la denominación de cacaos especiales.

El cacao es, además, un cultivo de pequeños agricultores. El 80% de la producción mundial se cultiva en pequeñas fincas familiares entre una y cinco hectáreas, y en un gran porcentaje, el ingreso de los productores depende de las fluctuaciones del precio internacional y de las tasas de cambio, lo que no es favorable para una sostenibilidad económica.

El 80% del cacao del mundo hoy es cultivado por pequeños agricultores que, en gran parte, dependen de las fluctuaciones del mercado para sus ingresos. En este contexto, Swisscontact busca aportar su experiencia para que los productores conviertan sus cultivos en empresas cacaoteras viables y sostenibles, desarrollando capacidades que les permitan aprovechar los mercados internacionales diferenciados y la tendencia global de aumento del consumo de cacao.

Swisscontact a escala mundial, ha apoyado y promovido cadenas de valor de cacao desde 2004, buscando que los productores conviertan sus cultivos en empresas cacaoteras viables y sostenibles que les permitan incrementar sus ingresos. En este proceso, se diseñaron acciones que buscan actualizar las prácticas productivas, aumentar la calidad de sus productos, fortalecer sus capacidades organizativas, mejorar su posicionamiento en la cadena de valor, y facilitar el acceso a servicios e insumos. Las acciones además, se desarrollaron a través de alianzas estratégicas entre las agencias de cooperación internacional, la industria, los gobiernos, las organizaciones y la sociedad civil.



Ecuador



Indonesia



Perú

Por otro lado, Swisscontact es socio y ha apoyado desde el 2014 a entidades como la ICCO y la World Cocoa Foundation, como parte del Consejo Consultivo sobre la economía mundial del cacao.



International Cocoa Organization



World Cocoa Foundation

De esta manera, Swisscontact participa en acciones como:

- Desarrollo de estructuras de largo plazo, en la gestión de la cadena de suministro.
- Fortalecimiento de los productores, para mejorar sus medios de vida.
- Nuevos modelos empresariales y mejores prácticas, para el fomento comercial y una producción sostenible.
- Elaboración de modalidades y marcos de referencia, para la promoción y el acceso al mercado.
- Intercambio de experiencias y de lecciones aprendidas.
- Acercamiento entre productores y socios de la industria.

El proyecto Coexca en Colombia

En el 2011, se firmó el Tratado de Libre Comercio entre Colombia y el gobierno suizo, y en él, se identificaron las principales condiciones para garantizar las inversiones e intercambios comerciales recíprocos y a largo plazo, entre los dos países. Ligado a este tratado, surgió la iniciativa del gobierno suizo de cooperar en distintos sectores económicos e implementar tres proyectos de construcción de capacidades de comercio.

Uno de estos tres proyectos fue Coexca, que se diseñó con el objeto de contribuir a la sostenibilidad económica de las pequeñas familias agricultoras de Colombia alrededor del cacao. Su objetivo fue convertir este cultivo en un negocio rentable, aprovechando la relevancia del sector chocolatero para las empresas suizas en el comercio internacional. Las familias apoyadas directamente por el proyecto, incluyeron también, algunas que iniciaron esta actividad productiva bajo programas de sustitución de cultivos ilícitos promovidos por el gobierno nacional.

En sus comienzos, el proyecto evidenció en sus diagnósticos, que a pesar de las condiciones

agroecológicas favorables para el cultivo y la diversidad de materiales genéticos sobresalientes en Colombia, predominaba en el país una baja calidad del cacao, en una estructura de mercado monopsónico, con pocos incentivos para mejorar las características del producto y una baja incursión en el mercado exportador.



Sin embargo, el gobierno actual de Colombia ha planteado nuevas estrategias. Además de declarar planes de apoyo ambiciosos para incrementar el área de cultivo y la productividad, ha definido el cacao como uno de los sectores con alto potencial para el aumento de las exportaciones. Los resultados del proyecto Coexca y de otras acciones similares, han brindado evidencia de que este fin es viable y efectivo.

Los resultados del proyecto Coexca han brindado evidencia de que la producción sostenible y diferenciada del cacao es una opción viable y efectiva para los productores rurales de Colombia. El Gobierno nacional actualmente ha planteado nuevas estrategias para el sector cacaotero, ambiciosas en cuanto a productividad, potencial de exportación y capacidad de sustento alternativo en el ámbito del postconflicto.

Coexca hizo parte del programa país de SECO en Colombia 'Aumento de la competitividad y comercio sostenible' y su objetivo fue aumentar la competitividad del sector cacaotero en regiones priorizadas. Su intervención se realizó a través de tres componentes centrales:



Fortalecimiento de la producción local de cacao. Mejoras de la productividad y de las prácticas de cosecha y pos-cosecha.



Fortalecimiento de organizaciones locales de productores capaces de desempeñarse con una visión empresarial.



Promoción del acceso sostenido a los mercados internacionales.

Sus recursos provinieron principalmente de la cooperación económica Suiza - SECO por valor de CHF\$2.700.000, el equivalente al 57% del valor total del proyecto. Los aportes de cofinanciación, en dinero y en especie, por parte de las organizaciones de productores, instituciones públicas, entes territoriales y otras entidades de cooperación, alcanzó el valor de CHF\$2.051.000 (cerca de COP\$ 6.571 millones), lo que corresponde al 43%. Así, el valor total del proyecto fue de CHF\$4.751.000.

El proyecto tuvo una duración de cuatro años y nueve meses. La ejecución del proyecto estuvo a cargo de la fundación suiza independiente Swisscontact, que se dedica a la implementación de proyectos de desarrollo y tiene presencia en 33 países.

Las experiencias anteriores de la Fundación en el sector del cacao en Indonesia, Perú y Ecuador, así como el trabajo de cooperación comercial con los principales actores de la industria chocolatera suiza e internacional, permitieron guiar y fundamentar su implementación. Sus estrategias y enfoques fueron flexibles, en virtud a las particularidades productivas y comerciales de las diferentes regiones de intervención.

Adicionalmente, el proyecto favoreció las alianzas estratégicas con diversas entidades, de carácter público y privado, con el fin de unir esfuerzos y lograr los objetivos de incursionar en el mercado internacional, mejorar la calidad del cacao y desarrollar acciones que permitieran fortalecer la cadena de valor de los cacaos especiales en el país. Entre estas organizaciones estuvieron:

■ **Gobierno Nacional:** El Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, con el Programa de Transformación Productiva (PTT) y la Agencia de Promoción de Turismo, Inversión y Exportación PROCOLOMBIA; la Unidad Administrativa de Consolidación Territorial – Prosperidad Social; la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia; El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural; Corpoica; Finagro; Cancillería - Ministerio de Relaciones Exteriores.

■ **Gobierno Regional:** Gobernación de Santander, Alcaldía de El Carmen de Chucurí.

■ **Cooperación Internacional:** Programa Colombia Responde- USAID, USDA, UNODC, Lutheran World Relief, Impact Canadá.

■ **Entidades Privadas:** Fundescat, Ecopetrol, Biored, OXY – Fundación Alcaravan, Nacional de Chocolates, Fedecacao, Casa Luker, Cacao de Colombia.

■ **Universidades:** Universidad Industrial de Santander – UIS.

Estas alianzas se desarrollaron bajo los siguientes principios de cooperación:



Gráfico 2. Principios de cooperación.

Fuente: Swisscontact, 2016.

El proyecto se ejecutó en un ambiente positivo y de transparencia, que permitió generar confianza y desarrollar acciones colectivas con diferentes actores que se sumaron a una apuesta de país. En el ejercicio, el trabajo directo y la construcción conjunta con los beneficiarios permitió el fortalecimiento y generación de capacidades, bajo una lógica de no asistencialismo, que hoy en día, se ve reflejada en la sostenibilidad del proceso.

Resumen de los principales resultados del proyecto Coexca

EL PROYECTO TIENE INGERENCIA DIRECTA EN 8 ASOCIACIONES / 5 DEPARTAMENTOS



Coexca contribuyó a generar condiciones favorables para el mercado de exportación de cacao especiales, lo que facilitó que el cacao colombiano empezara a ser reconocido por su calidad en el ámbito internacional.

El proyecto tuvo incidencia directa en cuatro departamentos (Santander, Bolívar, Nariño y Arauca) y nueve municipios (Carmen de Chucurí, Santa Rosa del Sur, Simití, San Pablo, Tumaco, Arauquita, Arauca, Saravena y Tame).

Pero además, a través de sus acciones transversales, Coexca extendió su incidencia a escala nacional. Así, es notable su contribución a la definición de las estrategias del país para la promoción comercial del cacao en la esfera internacional.



Resultados en el mercado

El proyecto partió de una línea base levantada en 2012, que mostraba un volumen de comercialización del orden de las 500 toneladas para las organizaciones apoyadas por el proyecto. En ese momento, estas organizaciones ade más, no registraban exportaciones.

Luego de la intervención del proyecto, se obtuvo para las mismas organizaciones en el 2016, un incremento en la comercialización de hasta 1.424 toneladas, de las cuales 164 correspondieron a exportaciones.

Los incrementos porcentuales en las ventas por año, tomando como referencia el a

Calidad	2013 /2012	2014 /2012	2015 /2012	2016 /2012
Corriente (ton)	3%	21%	68%	195%
Premium (ton)	139%	174%	188%	84%
Exportación(ton)	*	0%	74%	77%
Total	54%	97%	146%	186%

Tabla 1. Incrementos porcentuales en ventas por año.

Fuente: Swisscontact, 2016.

* Las ventas nacionales (corriente y premium) toman como referencia para el incremento el año 2012, y las exportaciones el año 2013, debido a que antes de este año, no se presentaron exportaciones por parte de las organizaciones de productores. Un incremento importante en el cacao corriente se da por el ingreso de la organización Coomprocar al proyecto en 2015.

Para el 2017, se recogen los resultados de la tendencia de crecimiento, las estrategias y las nuevas capacidades obtenidas por el proyecto, y se asegura también, la sostenibilidad de incremento de los resultados en temas comerciales.

Los países destino de las exportaciones para los cuales se establecieron contactos a través del proyecto, fueron los siguientes:

Países destino de las exportaciones



En la actualidad, las organizaciones se relacionan con 20 clientes, siendo cuatro, chocolateros reconocidos internacionalmente. Con ellos además, se han logrado alianzas estratégicas comerciales, lo que ofrece una interesante perspectiva de mediano y largo plazo.



Estas son algunas barras de chocolate que dan valor al origen del cacao colombiano.



Resultados en la promoción

Coexca diseñó e impulsó el Concurso Cacao de Oro. Durante la vigencia del proyecto, se realizaron 4 versiones.



Posteriormente, el Concurso amplió su alcance al desarrollar simultáneamente la feria especializada, La Casa del Chocolate, en sus dos versiones 2015 y 2016.



Resultados en el desarrollo de servicios

Coexca desarrolló un intensivo trabajo conjunto con las organizaciones de influencia directa para optimizar el manejo de pos-cosecha y el control de la calidad, como aspecto diferenciador en su estrategia orientada a mejorar la calidad del producto.

Este trabajo continuo, tuvo como objetivo final de avanzar en los requisitos para acceder a mercados internacionales y estuvo acompañado de mejores inversiones en infraestructura, el desarrollo de guías técnicas, el desarrollo de una plataforma web de auto-evaluación y la innovación en equipos de pos-cosecha.

Adicionalmente, para generar un modelo sostenible de provisión de servicios productivos, se diseñaron y pusieron en marcha pilotos de un promisorio modelo en el que participan las organizaciones de productores, un grupo de técnicos organizados para la provisión del servicio, y una entidad financiera que brinda la línea de microcrédito para financiar la operación.

Uno de los resultados más sobresalientes es la creación de la plataforma de promoción y exportación de cacaos especiales, liderada por la Red Cacaotera², que brinda el soporte y los servicios de exportación que requieren las organizaciones de productores. La relevancia de esta plataforma se explica en secciones posteriores.



Resultados en la obtención de estándares internacionales



² La Red Cacaotera, es la Asociación Nacional Cacaotera de Colombia, creada bajo el modelo de red de organizaciones, auto-organizadas y no jerarquizadas.



Resultados en impactos sociales

5.644
familias
Beneficiadas

16.932
personas

Del total de los beneficiarios directos
30%
fueron mujeres





40%

de los productores lograron incrementar sus ingresos en por lo menos CH\$507 (COP\$ 1.494.506) al año.

195%

de incremento en ventas por parte de las organizaciones (respecto al año 2012)

Resultados en impactos económicos



CH\$11.185.805
(COP\$33.000.000.000)
de ventas
acumuladas en el periodo
2013 – 2017 (marzo)



10
mercados
nuevos para las exportaciones

Fortalecimiento del posicionamiento del cacao de Colombia en mercados especializados, expresado en el hecho que **Colombia es país invitado en el Salón del Chocolate de París 2017.**

Capítulo 2

Desarrollo de oferta y su articulación al mercado



El objetivo del proyecto estuvo centrado en lograr una dinámica de exportación. En este sentido, sus esfuerzos se dirigieron hacia crear las condiciones para el mejoramiento de la calidad del cacao, y de esta forma, conseguir una oferta adecuada que pudiera ser competitiva en un segmento del mercado internacional de cacaos especiales.

El punto de partida fue explorar el potencial de la demanda mundial de cacaos especiales. Para esta incursión, se contó con las condiciones de base que tiene Colombia: sus variedades genéticas y las características agroecológicas que favorecen a los cacaos de calidad. Así que, buscando atraer la atención de potenciales compradores, se realizaron, como primera medida misiones comerciales, ruedas de negocios y participación en ferias, entre otros esfuerzos.

Sin embargo, para responder a las expectativas de los compradores, siguió un importante segundo trabajo. Se necesitó alcanzar unas condiciones de producción y de calidad que pudieran potenciar las características genéticas del cacao según cada región, y que también, lograran ganar el interés y la confianza de los chocolateros que buscan cacaos especiales.

El proceso de acercamiento a los compradores internacionales mostró la preferencia de estas empresas por establecer vínculos directos con los agricultores y recortar su cadena de comercialización, por lo que se requirió de un desarrollo adicional de capacidades. Esta vez, el grupo de capacidades tuvo que ver con empoderar a las organizaciones de productores para que estuvieran en condiciones de actuar en el mercado con suficiente solvencia con relación al manejo integral del negocio. Específicamente, se buscó tener conceptos de calidad y cumplimiento, manejo de clientes, negociación y relacionamiento con productores y proveedores, entre otros aspectos.

Por otro lado, Coexca comprendió que no bastaba con trabajar en el nivel de producción y comercialización, y que era necesario sumar esfuerzos para dar a conocer al mercado el origen Colombia. Se debía comunicar y dar la

oportunidad para descubrir nuevas experiencias de sabores y aromas, así como nuevas culturas dedicadas al cacao.

Es por eso que se generó toda una línea de trabajo conjunta con ProColombia y otros actores, para crear una estrategia pertinente y efectiva, que pudiera aprovechar las variedades regionales como elemento diferenciador. Así, hoy el país ha logrado posicionar los nombres de las principales regiones cacaoteras, como sinónimo de orígenes especiales que ofrecen características distintas entre sí.

La consolidación de la oferta se logró a través del acompañamiento en aspectos técnicos de producción, cosecha y pos-cosecha, en un trabajo conjunto entre el equipo técnico del proyecto y los productores vinculados a Coexca. Para esto, fue importante considerar el contexto regional de cada una de las zonas de intervención (Santander, Bolívar, Nariño y Arauca), siguiendo el enfoque de desarrollo de sistemas de mercado de Swisscontact, aplicado en otros países (Gráfico 3). Con esta aproximación, se respondió a las necesidades existentes mediante acuerdos y compromisos de trabajo que condujeron a unas mejores prácticas productivas y a una búsqueda de la calidad del producto.



Gráfico 3. Enfoque del mercado.

Fuente: Australian Aid, Swisscontact; Capacity Development Manual, introducing Market Development Indonesia (MDI). Una Síntesis del Trabajo de Fabricación para los Pobres (M4p) Aproximación, UKAid y SDC, April 2014, pág. 17.

Fue así como Coexca abordó el reto de desarrollar una oferta de cacao fino y de aroma de la mano de clientes internacionales, quienes como aliados del proyecto, ayudaron a generar un cambio que fue dinamizando, poco a poco, a distintos actores del sector en Colombia y en especial, a los productores y sus organizaciones que tuvieron la confianza y las capacidades para incursionar en un negocio internacional.

En su objetivo principal, el de alcanzar la calidad, el elemento fundamental y diferenciador fue el desarrollo, en

conjunto y de manera continua con las organizaciones, de técnicas, prácticas y tecnología para optimizar el proceso de pos-cosecha. Se hizo mucho énfasis en el manejo de pos-cosecha centralizado, pero se divulgaron también prácticas para mejorar la pos-cosecha individual y se acompañaron ambas, de la promoción de laboratorios de calidad manejados por las organizaciones. Así se logró que conceptos como calidad, cata y características organolépticas, fueran de manejo común para los productores, permitiéndoles dialogar de igual a igual con los compradores.

Teoría del cambio

El cambio propuesto a través de Coexca, fue propiciar que los agricultores y los compradores de cacao se acercaran, en un trabajo conjunto, para aprovechar las oportunidades existentes en el mercado, con el resultado final de un incremento en los ingresos de los productores.

A través de la confianza y el cumplimiento de acuerdos, fue posible el cierre de negocios y el establecimiento de relaciones comerciales, que se espera perduren en el tiempo, más allá del proyecto.

El foco de intervención de Coexca fue la promoción de las exportaciones de cacao especial colombiano. Sin embargo, las acciones dirigidas a mejorar la productividad y la calidad generaron también un efecto positivo en el mercado nacional. Al mismo tiempo que algunas asociaciones de productores lograron exportar, los compradores nacionales, quienes también han incursionado en mercados internacionales en los últimos años, pudieron igualmente beneficiarse con la existencia de cacaos de mejor calidad.

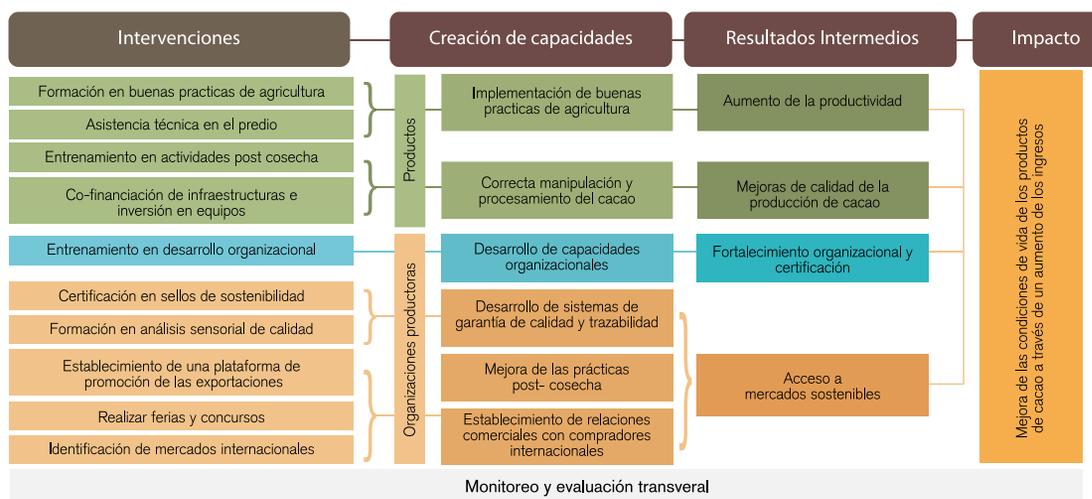


Gráfico 4. Teoría del Cambio de Coexca.

Fuente: García, C.; Ochoa, G.; Zárate, C.; Committee on Sustainability Assessment 2016. "Monitoring and Evaluation of the Trade Capacity Building (TCB) EFTA - Export Network Cocoa". CRECE. Manizales. Colombia.

Condiciones de la oferta

Colombia presentó una dinámica interesante en su producción de cacao, durante el período en el que se ejecutó Coexca (2012-2017), a pesar de la variabilidad climática presentada en el país por el fenómeno de El Niño y La Niña. En el lapso de esos 5 años (y tomando al 2011 como base), su crecimiento acumulado alcanzó el 52,6% y su crecimiento anual tuvo un promedio del 8,8% (ver Gráfico 5).



Gráfico 5. Producción nacional de cacao en grano 2011 - 2016 en Colombia.

Fuente: Fedecacao, <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/noticias?start=44>. 2017.

Los precios internacionales del cacao han presentado desde 1997, una tendencia creciente (ver Gráfica 6, línea azul). Sin embargo, es notable su volatilidad (se obtuvieron precios de US\$ 3.522/ tonelada para enero de 2010, mientras que en diciembre de 2016, se pagaron precios de US\$ 2.295/ tonelada).

Los vaivenes de los precios, más allá de la demanda internacional, son atribuidos a mayores producciones especialmente en África (gracias a las siembras

adicionales de 2010/2011), y a otras condiciones, como las climáticas, que afectan la oferta mundial. En la actualidad (cifras de febrero de 2017), los precios futuros del cacao se sitúan en los niveles de US\$ 2.000.

En este panorama, los precios de los cacaos especiales, incluyendo al cacao fino y de aroma, buscan obtener una prima (premium) frente al precio establecido en la bolsa.

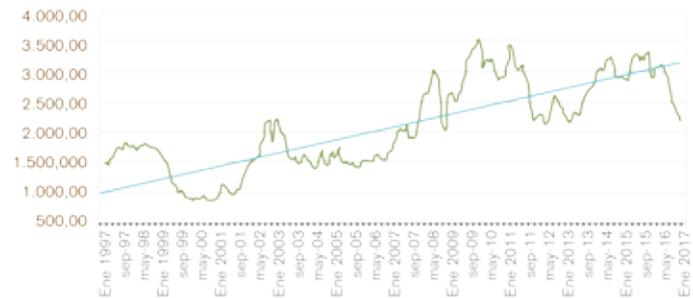


Gráfico 6. Tendencia de los precios internacionales de cacao en los últimos 20 años.

Fuente: Indexamundi, febrero 17, 2017.



Condiciones de la cadena de valor

Coexca en sus inicios encontró la siguiente estructura de relacionamiento de los actores de la cadena de valor de cacao, a través de sus diferentes eslabones, y en su escala micro:

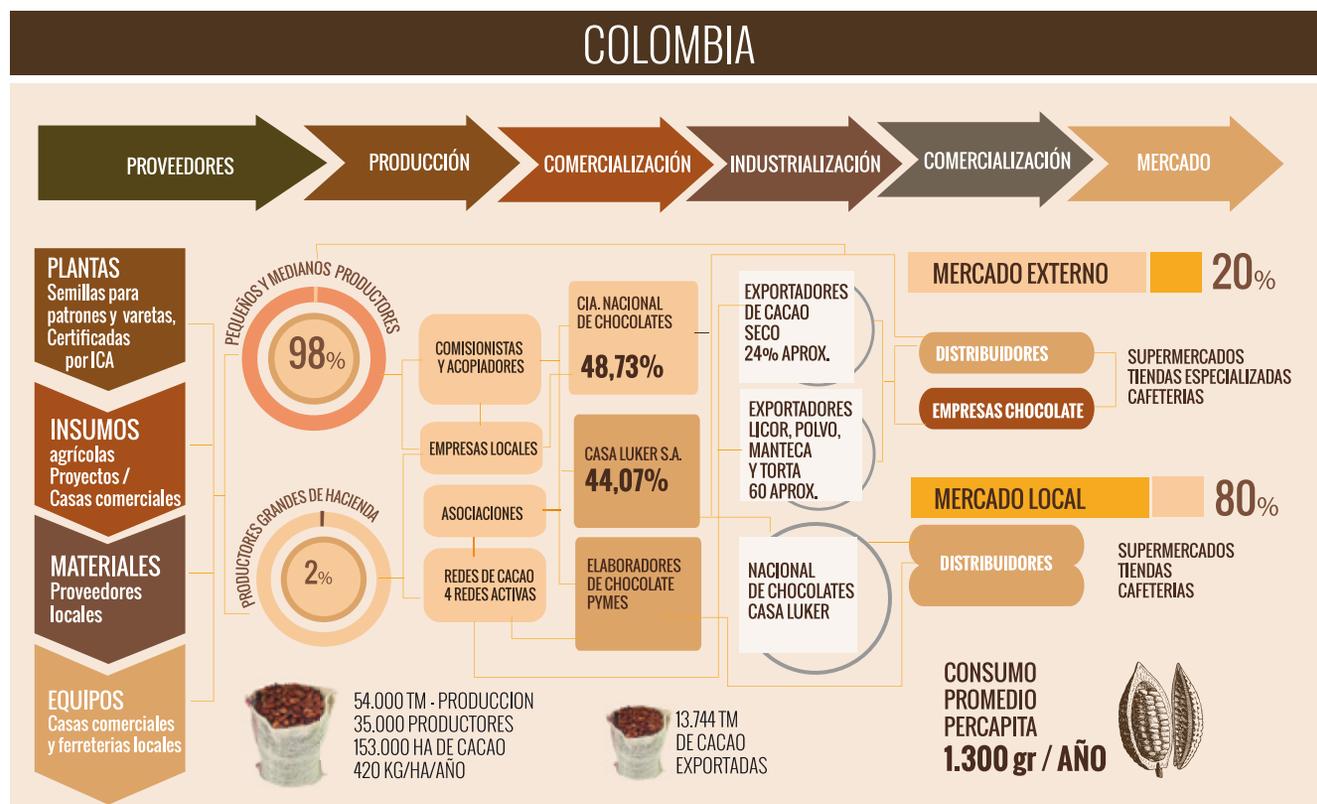


Gráfico 7. Cadena productiva de cacao en Colombia.

Fuente: Franz Ríos, consultor de Swisscontact. 2016.

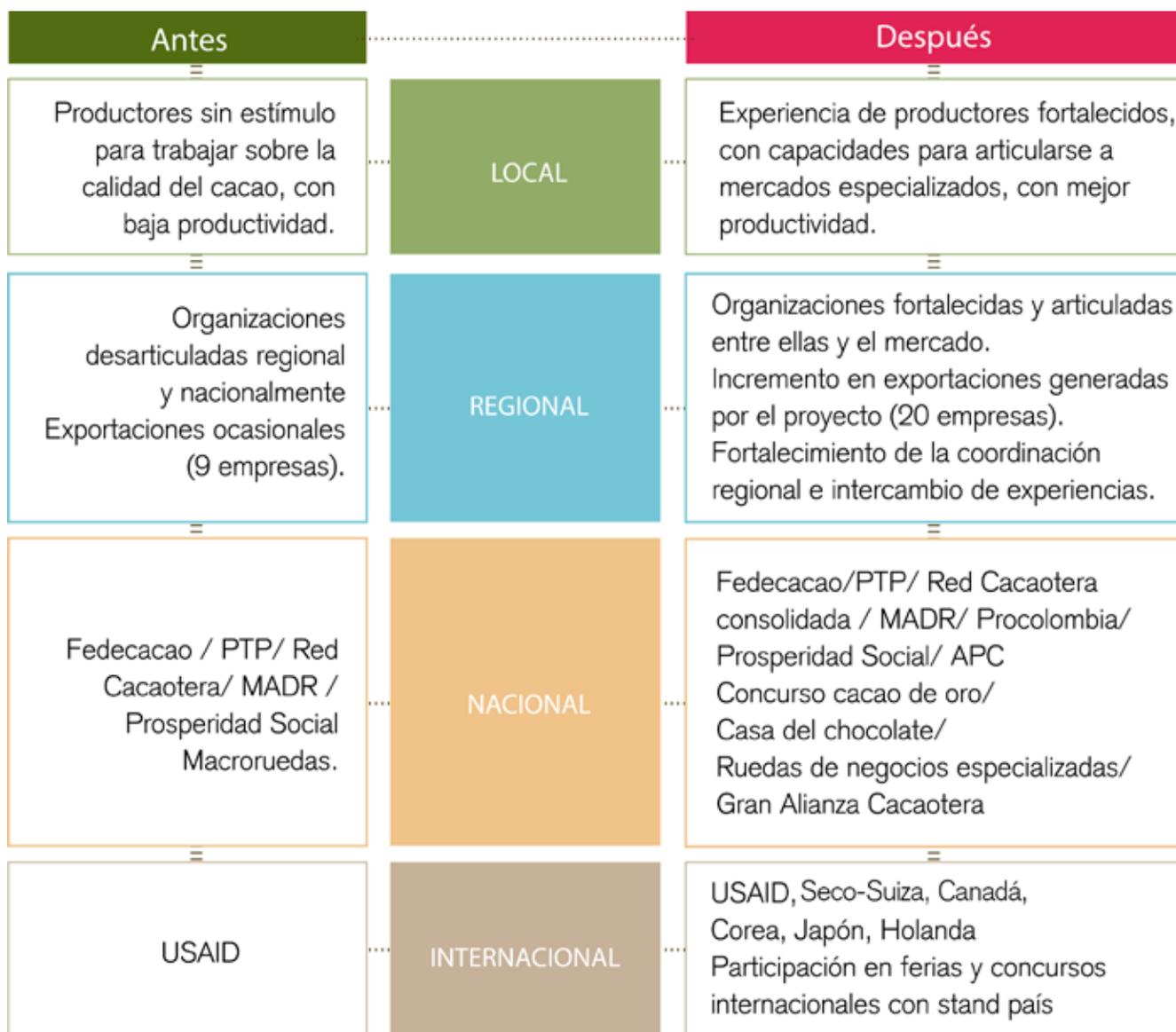
Colombia, con una fuerte industria local y un importante consumo interno de productos elaborados de cacao, tiene unas políticas públicas de apoyo abiertas y diversas, con un claro enfoque hacia el incremento de la producción y del desarrollo de la institucionalidad. Así, se encuentra en el país, un amplio grupo de organizaciones que trabajan a favor de la cadena en varios niveles.

Sin embargo, en sus instituciones se encontró duplicidad de funciones y en muchos casos, falta de articulación entre los actores, haciendo que el eslabón

de los productores sea el menos favorecido de la cadena. Esto, especialmente en cuanto a transferencia tecnológica y asistencia técnica.

Con el desarrollo del proyecto se evidencia que esta cadena se diversifica a través de la calidad, lo que ha generado un cambio en la estructura. El proyecto Coexca permitió una dinámica de enlace entre las acciones nacionales, regionales y locales que fortalecieron a una parte de la cadena de valor del cacao fino y de aroma, lo que permitió incluir acciones concretas que fueron más allá del proyecto y vincularon a diferentes actores para su desarrollo.

La estructura de relacionamiento de proyecto, tuvo el siguiente antes y después:



Así, el aporte del proyecto Coexca en cuanto al relacionamiento de los actores de la cadena, puede verse en una mayor participación institucional en cuanto a procesos de construcción colectiva. Algunos ejemplos desde del proyecto son la Gran Alianza, el Concurso Nacional Cacao de Oro, la feria La Casa del Chocolate y

manera particular, la consolidación de la Asociación Nacional Cacaotera de Colombia (Red Cacaotera).

El proyecto espera que los actores, públicos y privados, se apropien de estos ejercicios y sigan fortaleciendo el proceso de una manera dinámica y participativa en el sector.

Capítulo 3

Enfoque de resultados por componente de trabajo



El modelo de intervención del proyecto se presenta, en resumen, en el siguiente gráfico. En él se encuentra la ruta de acción a través de la cual fue posible desarrollar los componentes del proyecto (*productivo; organizativo; y de calidad, promoción y articulación de mercado*).



Gráfico 8. Intervención del Proyecto Coexca.

Fuente: Swisscontact. 2017



Componente Productivo

Los objetivos del componente fueron a) aumentar la productividad y b) mejorar la calidad del cacao producido.

Para alcanzar los objetivos, se tuvieron las siguientes áreas de intervención:

■ Creación de capacidades:

Capacitación de formadores (Formación de formadores) en aspectos técnicos, organizativos y de calidad seleccionados conjuntamente por las organizaciones y el equipo técnico del proyecto. La estrategia definió la formación de un técnico por cada sesenta productores.

Identificación y formación de productores líderes. Se eligió un líder por núcleo, el cual prestó su finca como referencia y para las acciones tendientes al mejoramiento productivo. El líder estuvo a cargo de realizar las diferentes convocatorias a los productores que pertenecían a su núcleo, esto con el fin de desarrollar actividades de campo y para fortalecer los aspectos de trabajo que se daban a través de las herramientas de capacitación.

Las dos áreas anteriores constituyen el primer ciclo de extensión con los productores. En dicho ciclo se establecieron los contenidos a desarrollar en las **ECA (Escuelas de Campo de Agricultores)**. Estos fueron escogidos y elaborados de acuerdo con las necesidades particulares de cada zona de trabajo.

En el segundo ciclo de extensión, se hizo énfasis en la calidad del cacao y se efectuó **un trabajo con el equipo de formadores**, en el cual se abordaron temas como la pos-cosecha, el manejo de laboratorios y la evaluación de calidad del cacao.

El tercer ciclo de formación se realizó con los técnicos más destacados. Estos fueron preparados como oferentes de **servicios técnicos especializados** ofertados según un modelo auto-financiable bajo la modalidad de crédito. Con este fin se llevaron a cabo cursos para los técnicos de campo en manejo seguro de plaguicidas, manejo de equipos y herramientas, manejo del cultivo y en primeros auxilios.

■ Inversión:

Se cofinanciaron inversiones en fincas de productores líderes, las cuales se constituyeron en **fincas demostrativas** donde se resaltaban las buenas prácticas promovidas en las capacitaciones, así como el acompañamiento técnico que se desarrolló como parte del proyecto.

Se diseñaron, construyeron u optimizaron **centrales de beneficio** en predios de las organizaciones de productores. Dichas centrales cuentan con condiciones técnicas innovadoras en su diseño –materiales, distribución espacial que facilita los movimientos internos y disminuyen la contaminación cruzada en los métodos–, así como con procesos de fermentación y secado de cacao, esto con miras a la mejora de los estándares de calidad y de la eficiencia productiva.

Para asegurar la calidad se debía garantizar el conocimiento por parte de las organizaciones de productores de las calidades obtenidas, de modo que pudieran dialogar de manera informada al entablar las relaciones comerciales. Para ello se construyeron **laboratorios de calidad** con una dotación básica, los cuales permiten evaluar física y sensorialmente el cacao, identificando procesos de mejora y comunicando a los aliados comerciales el estado de la producción de cacao.

Finalmente, soportando la estrategia de **servicios técnicos y microcrédito**, se dotó a estos grupos con herramientas y equipos, a fin de que pudieran atender necesidades de los productores que solicitaban estos servicios directamente a su organización.

■ Implementación:

Esta dimensión se llevó a cabo a través de diversas herramientas en campo, las cuales se identificaron por medio de diagnósticos participativos en una primera etapa de la intervención. Se realizaron análisis en campo de aspectos como los culturales, organizativos, ambientales, productivos y de conflicto. Consecuentemente, se adaptó la intervención en las regiones, según las condiciones particulares de cada una, de ahí que fuera distinta en cada caso.

Lo anterior condujo a pensar en propuestas regionales para el cumplimiento del objetivo, de una manera flexible, en una construcción colectiva con planes específicos para cada caso, donde el compromiso y las reglas de juego se establecieron desde un inicio, para no generar falsas expectativas, ni compromisos que no se fueran a cumplir en el proceso de implementación del proyecto.

Posteriormente se identificaron los núcleos productivos, que se definieron como un grupo de 30 productores con características similares en aspectos como: tamaño de finca, condiciones agroecológicas y cercanía geográfica. Los núcleos productivos comprendieron la unidad principal de intervención. A través de ellos se desarrollaron acciones como la capacitación bajo el método de aprender haciendo, y se pusieron en práctica elementos de control social. También sirvieron de espacio para el intercambio de conocimientos.

Asimismo, se implementaron en los núcleos productivos las prácticas de control de la Monilia (*Moniliophthora roreri*), de la Escoba de bruja (*Moniliophthora perniciosa*) y de la Fitóftora (*Phytophthora palmivora*), enfermedades causantes del mayor porcentaje de pérdidas en el cultivo del cacao. En este primer ciclo se evidenció una disminución en las pérdidas debido a estas enfermedades, especialmente en las fincas donde los productores realizaban un control continuo y sistemático, con lo cual se logró reducir las pérdidas en un 50% en el primer año.

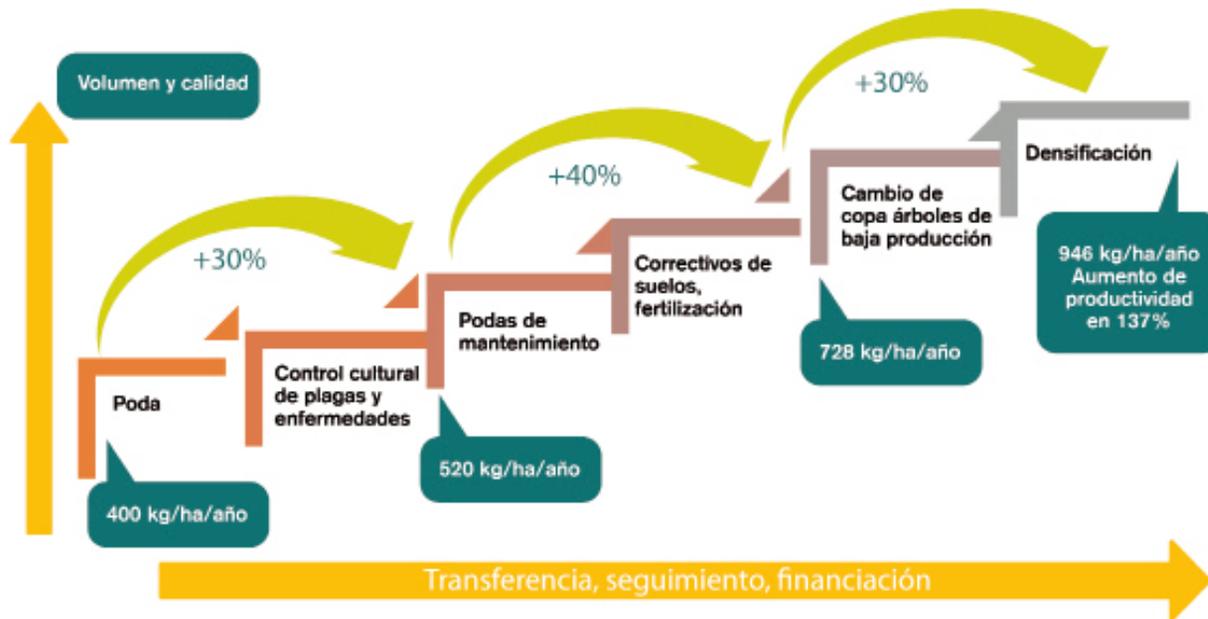


Gráfico 9. Ruta a la productividad.

Fuente: Swisscontact, 2014.

En el segundo ciclo se identificaron los productores que podían asociarse para entregar cacao en baba a sus respectivas centrales de beneficio, en función de su ubicación y de la mezcla de variedades.

Con estos grupos de productores se trabajó de manera más intensiva en las **Buenas Prácticas de Cosecha**, con el fin de garantizar que en la central de

Finalmente, se llevaron a cabo **pilotos de servicios técnicos especiales** para formar a los grupos de técnicos que integran la **Unidad de Servicios Técnicos** de la organización.

El proyecto Coexca ha mantenido un mensaje consistente que prioriza el manejo cultural del control de plagas, como condición previa a la inversión en fertilizantes o en siembras. Esto generó una propuesta de gradualidad en las estrategias, con miras a la mejora de la productividad (Gráfico 9).

A la Unidad de Servicios Técnicos de la organización se sumó una modalidad de microcrédito como mecanismo que busca facilitar el pago de estos servicios por parte de los productores. Así, el pago de la deuda queda vinculado al descuento correspondiente en el momento de la compra del cacao por parte de la organización.

Los resultados de los pilotos han evidenciado la viabilidad del modelo y la posibilidad de que se convierta en una herramienta útil para asegurar la sostenibilidad de los servicios técnicos y mejorar, por ende, el acceso a estos servicios por parte de familias.

Logros

154	Productores y técnicos formados como entrenadores.
70	Líderes formados.
62	Núcleos constituidos.
3.466	Diagnósticos de finca realizados.
878	Análisis de suelos para fertilidad y evaluación cadmio.
40%	De los productores implementaron el 100% de las mejores prácticas productivas.
988	ECAS, en ellas participaron 2.924 productores.
9	Centrales de beneficio implementadas por el proyecto.
14	Centros de acopio con inversiones en equipos.
165	Productores y técnicos capacitados en Buenas Prácticas de Cosecha.
4	Laboratorios de calidad.
56	Fincas demostrativas, con adecuación de los cultivos por un valor promedio de COP \$1.780.000.
75	Productores participaron en el piloto de microcrédito y servicios técnicos especializados, con un valor promedio de COP \$1.200.000 por productor.
La Asistencia técnica dirigida en tres departamentos (Santander, Nariño y Bolívar), con 14.178 visitas a 6 organizaciones, con planes de mejora en diferentes actividades.	

Testimonio de Cortipaz



Luz Mery Gutiérrez, gerente Cortipaz, Carmen de Chucurí, Santander.

“A partir del año 2013, Cortipaz tiene la oportunidad de iniciar un proyecto de la cooperación suiza que para la organización en ese momento, se convertía en un proyecto más para ejecutar. Sin darse cuenta, este proyecto estaba llevando a Cortipaz a un paso más adelante, a un proceso de transformación, a estar a la par del cambio con modelos tecnológicos y globalizados. Hoy nos damos cuenta que somos una organización que no se resiste a hacer el cambio, que podemos evolucionar y que aceptamos cada proceso sugerido para el bienestar de las familias que la conforman.

Principalmente, logramos que la mayoría de los productores de la organización participara en unos nuevos modelos de transferencia de tecnología basados en núcleos productivos donde los productores tenían mucha participación y protagonismo. En estos grupos se trabajaban prácticas demostrativas y se discutía internamente sobre la mejor forma de hacerlo, de manera que se colocaban metas de las tareas de cada productor.

En las reuniones del núcleo, cada productor pasaba al frente de los compañeros y comentaba si había realizado la tarea propuesta en la reunión anterior y si no la hacía, su razón. De esta manera se logró que más productores realizaran las actividades en el modo y en el tiempo adecuado, según el desarrollo del cultivo, mejorando mucho el control de las enfermedades, lo que representó un aumento en la productividad.

Hoy en día para la mayoría de los productores de la organización las principales prácticas de poda, control de enfermedades y fertilización, son rutinarias, mientras que hace unos años estas actividades eran ocasionales.

Orgullosamente podemos decir que somos una organización líder en el sector cacaotero de Colombia. Y esto es gracias al enfoque y visión del proyecto COLOMBIA EXPORTA CACAO FINO Y DE AROMA, y no solo para Cortipaz en lo regional, sino que hemos visto como esta iniciativa revolucionó el país y el mercado del cacao en Colombia.

Agradecemos por cada bien instalado para el servicio de nuestros negocios, pero más que los bienes materiales, son aquellas cosas intangibles que quedaron instaladas: el liderazgo y visión de las directivas, y la creencia y el sueño que tiene cada agricultor que le apuesta a tener mejor vida, generando mayores ingresos y más responsabilidad social y ambiental".



Fortalecimiento organizativo

Este componente tuvo como objetivos: a) mejorar el desempeño de las organizaciones para afrontar los retos a articularse directamente a las dinámicas comerciales; y b) realizar prácticas que permitan el aseguramiento de la calidad como herramientas de competitividad.

■ Creación de capacidades:

Se ofreció una **formación básica a las juntas directivas** de las organizaciones involucradas en el proyecto, a fin de brindar elementos que favorecieran el fortalecimiento empresarial en aspectos como la planeación estratégica, los desarrollos administrativos y

contables, la estructura organizativa y el plan de negocios, entre otros.

Se realizaron **entrenamientos específicos con líderes** de las organizaciones. Los entrenamientos apuntaban a la mejora de las capacidades de los líderes en relación con el desarrollo empresarial, buscando que fueran capaces de responder a los nuevos retos planteados por la organización.

Para completar el proceso de calidad, los líderes de las organizaciones fueron capacitados en el proceso de aseguramiento de la calidad con los técnicos y miembros de la junta directiva, con el fin de prepararlos para el reto del proceso de certificación. Este proceso exigió la **formación de auditores internos**, los cuales se constituyeron en una parte fundamental de la certificación y el control interno de la organización.

■ Inversión:

Uno de los elementos más innovadores fue el diseño de la Plataforma de Lineamientos Básicos de Cacao Sostenible- LBCS. Esta iniciativa de Swisscontact, desarrollada en asocio con el International Trade Center (ITC), permite hoy a productores y organizaciones de productores auto-evaluarse en criterios de sostenibilidad para acercarse a una futura certificación internacional. La herramienta puede accederse de manera preferencial a través de la reconocida plataforma Standardsmap².

La alianza con el ITC logró un acceso preferencial desde plataforma internacional Standardsmap. Lo anterior fue complementado con una aplicación fuera de línea que facilita la toma de datos en campo. Esta herramienta tiene como principal objetivo que las organizaciones y los productores no certificados alcancen un nivel básico de condiciones necesarias para la certificación, sin necesidad de que se comprometan por uno u otro sello internacional hasta que no sea el momento adecuado.

² <http://www.standardsmap.org/lbcs/>

Por otra parte, se apoyó la **implementación de un software contable** con el fin de mejorar el control administrativo y financiero de las organizaciones, control del que carecían en buena medida. Ello supuso también la parametrización de la herramienta para integrarla con los sistemas de trazabilidad en las organizaciones con certificación.

En el marco de las acciones de apoyo para la **certificación de los productores**, se realizó una cofinanciación para las adecuaciones necesarias en las fincas, con el fin de lograr el cumplimiento de las normas de certificación. Así pues, se apoyaron inversiones en zonas de almacenaje, disposición de residuos, señalización y equipos de seguridad.

Asimismo, en el ámbito de la certificación, se efectuaron inversiones adicionales en las **centrales de beneficio comunitario**, buscando cumplir los requisitos exigidos por los diferentes tipos de certificación.

Finalmente, se llevó a cabo el acompañamiento mediante **consultorías especializadas** para regularizar el estado contable y lograr el cumplimiento de todos los requisitos de ley por parte de las organizaciones.

■ Implementación:

En el componente organizativo se elaboraron diagnósticos enfocados a analizar aspectos fundamentales de las organizaciones de productores. A partir del **análisis DOFA** se estableció una ruta de trabajo a corto, mediano y largo plazo. Posteriormente se adoptaron elementos para el direccionamiento estratégico, la identificación de mercados y de costos, así como elementos básicos a fin de formular el plan de negocios, el cual, por tratarse de un instrumento dinámico, requirió a su vez de herramientas de seguimiento y monitoreo para su implementación.

La herramienta de **seguimiento y monitoreo** ofreció una referencia al momento de su elaboración y análisis, con lo cual se planificaron mejoras en diferentes aspectos con el fin de lograr el fortalecimiento organizativo. **El plan de negocios** incluyó cuatro aspectos fundamentales: análisis del mercado, análisis del producto, el plan administrativo, y el plan económico y financiero.

A la par de este tema se elaboraron los **diagnósticos de certificación**, identificando a los productores con el mejor perfil para cumplir con las certificaciones de mayor potencial para las organizaciones. Estas fueron FAIR TRADE, UTZ y Orgánico, dependiendo de la zona.

En cuanto al **fortalecimiento en temas de calidad**, siete asociaciones ubicadas en cuatro departamentos, conjuntamente con la Red Nacional Cacaotera, recibieron asesoría para el sistema empleando las siguientes herramientas de trabajo:

- Los formatos de actualización de información de las fincas.
- Los formatos internos de inspección interna para la certificación.
- Los manuales para la implementación y operación del sistema de control interno, en los cuales se evalúa el cumplimiento de las normas de producción y criterios de certificación.
- Los formatos individuales de plan de manejo.
- Los mapas o croquis de cada finca.
- Los listados de inconformidades.

Adicionalmente, se preparó a los técnicos y productores líderes para hacer las **auditorías internas**, contando con un acompañamiento directo en el proceso de implementación, con un resultado de 4 inspectores formados y 1.269 fincas auditadas, en tres departamentos y cuatro asociaciones.

Logros:

7	Organizaciones fortalecidas en gestión del conocimiento en aspectos empresariales.
54	Líderes de organizaciones con entrenamientos específicos en desarrollo empresarial.
75	Fincas participando del piloto de microcrédito y servicios técnicos especializados.
17	Líderes del nivel organizativo capacitados en procesos de aseguramiento de la calidad.
4	Proyectos piloto de lineamientos básicos y 291 productores participando.
1.208	Fincas certificadas, de las cuales 284 en UTZ y 924 en Fairtrade; y 831 en proceso de conversión para certificarse como producción orgánica.
\$780.500 COP	Como promedio de inversión en finca en el proceso de certificación.
92	Audidores internos formados.



580 productores participando en el piloto de implementación de lineamientos básicos de cacao sostenible.

Testimonio Aprocasur



*Orley Foronda,
Gerente Aprocasur*

“El proyecto Coexca ha permitido desarrollar habilidades y capacidades gerenciales en nuestra organización, permitiendo logros significativos en temas comerciales, empresariales, procesos de certificación, adicional del logro del aumento de la productividad en los cultivos de cacao en las fincas de los socios de nuestra organización.

Todo lo anterior conlleva a generar más confianza entre los productores y la organización, y de igual manera, entre la organización y otras entidades de apoyo al desarrollo de organizaciones como las nuestras.

Como resultado final en el tema de fortalecimiento organizativo, hoy se cuenta con una organización con alianzas comerciales para mercados internacionales y nacionales. Desde otro punto de vista, en la organización hay un conjunto de líderes formados y preparados para darle continuidad a cada uno de los procesos”.



Fortalecimiento de calidad, promoción y articulación de mercado

El objetivo del componente fue lograr articular la oferta y obtener un mayor reconocimiento de los cacaos especiales en los mercados internacionales.

■ Creación de capacidades:

Uno de los aspectos en los que más incidió el proyecto fue en la **capacitación en la evaluación sensorial**, iniciativa dirigida a diferentes actores de la cadena. Dada la relevancia del tema, las acciones en este punto fueron más allá del ámbito central de Coexca. Así pues, se realizaron 11 talleres en 7 departamentos (Bogotá, Nariño, Santander, Bolívar, Arauca, Magdalena y Córdoba) que ofrecieron elementos importantes para medir la calidad del grano y del licor de cacao. Lo anterior permitió a los participantes conocer las características sensoriales según las necesidades de los clientes, y ajustar la producción a estos requerimientos específicos.

En este proceso, fue de suma importancia el involucramiento de los productores en la cata de su propio cacao, utilizando todos los sentidos (oído, tacto, olfato, vista y gusto). De este modo, pudieron evaluar la calidad de su producto, identificar problemas en el proceso con miras a una solución, y asegurar una trazabilidad de las diferentes fases de producción.

Las capacitaciones aportaron conocimientos para el cuidado del cacao en el momento de la cosecha y pos-cosecha. Se dieron instrucciones sobre los pasos a seguir para las catas que permitieran el seguimiento del producto y también, a partir de ese seguimiento, cómo se puede obtener un resultado sensorial distinto (Gráfico 10). Como parte de esta intervención, se implementó y difundió el **plan de funcionamiento de un laboratorio de calidad**, brindando evidencia empírica sobre la importancia de las fases de fermentación y calidad del grano.

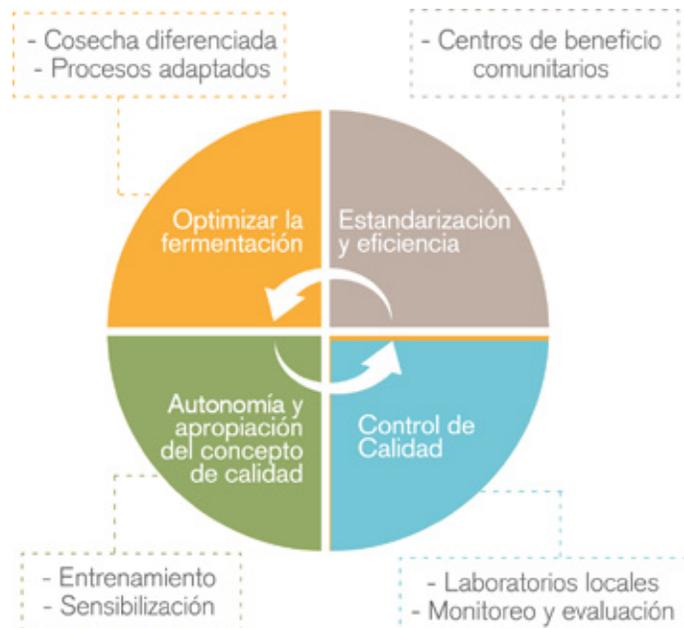


Gráfico 10. Lógica y procesos para el mejoramiento de capacidades para la calidad sensorial.

Fuente: Swisscontact. 2013

A fin de reforzar estas acciones, se realizó una alianza estratégica con ProColombia, con quien se efectuaron **talleres especializados dirigidos al manejo de exportaciones**. En estos participaron líderes y miembros de las juntas directivas de las organizaciones aliadas al proyecto. En los talleres se abordaron los procedimientos logísticos, permisos, trámites y registros, costos de exportación, vistos buenos y paz y salvos, trámites aduaneros y planes exportadores.

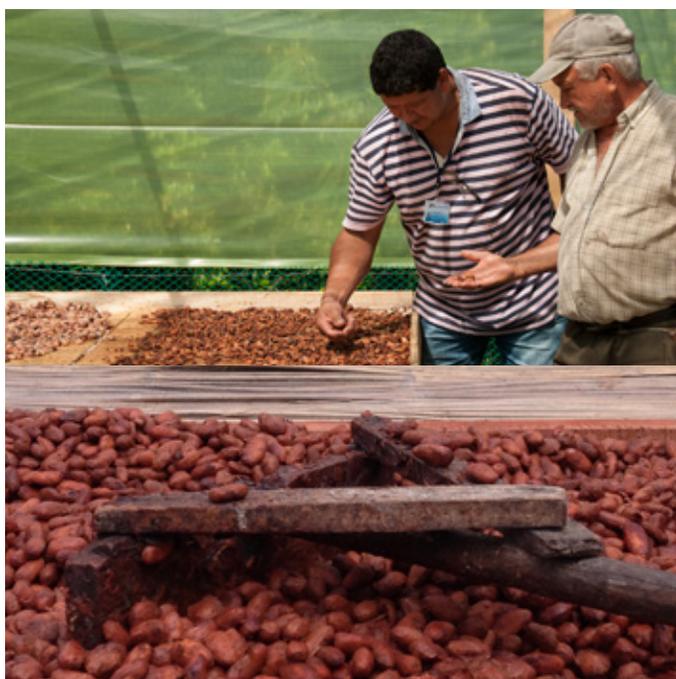
Así mismo, se realizaron **talleres específicos de negociación** con los líderes sobre aspectos claves como la definición de precios, compromisos de envío de muestras para ajustar las calidades y requerimientos según el cliente, realización de cotizaciones, desarrollo de contratos tipo bajo las normas de la Federación de Comercio Internacional del Cacao y planificación de la oferta.

Se promovió la asistencia a *ruedas de negocio* y a *ferias especializadas*, y se ofrecieron capacitaciones preparatorias para la participación en este tipo de espacios de promoción y venta.

■ Inversión:

Se diseñaron y desarrollaron páginas web, materiales promocionales y stands de ferias, y se invirtió en viajes de los productores y en ruedas de negocios. Se estableció una programación para traer compradores específicos a la medida de los productores. También se efectuaron giras técnicas comerciales.

En el 2015 se participó por primera vez, en alianza con ProColombia, con un stand de país en el Salón del Chocolate de Paris. Lo anterior arrojó como principal logro la presentación de diferentes regiones con cacao colombiano. Este espacio permitió acercarse a diferentes actores de la cadena y representantes de las organizaciones del proyecto Coexca.



■ Implementación:

A través del establecimiento de la plataforma de comercialización y de promoción, a cargo de la Red Cacaotera, se logró entrar, de manera estratégica, en 10 mercados donde el cacao fino y de aroma se está dinamizando.

La plataforma, como se dijo, está a cargo de la Asociación Nacional Cacaotera-Red Cacaotera. En su implementación, se dio acompañamiento y asesoría en la selección de la forma jurídica de la red, orientaciones y direccionamiento estratégico, desarrollo organizativo como asociación de productores, apoyo en el diseño de servicios de la plataforma y su construcción, acompañamiento administrativo y de gestión en el proceso como ente exportador, así como asistencia en la gestión y realización de las primeras exportaciones.

A continuación, se presenta la información sobre la comercialización de cacao por parte de los actores involucrados en el proyecto, durante el periodo 2012 – 2017.

Calidad	Corriente (ton)	Premium (ton)	Exportación(ton)	Total
2012	311,3	186,3	0,0	497,5
2013	321,1	445,5	0,0	766,7
2014	375,8	510,2	92,8	978,8
2015	524,4	536,1	161,8	1.222,3
2016	917,6	343,2	163,9	1.424,6
2017*	85,3	1,8	60,8	147,9
Incremento 2016/2012	606,4	156,9	163,9	927,1
Acumulado 2013-2017	2.224,3	1.836,8	479,3	4.540,4

*Proyectado a 31 de marzo de 2017.

Tabla 2. Comercialización de cacao por parte de actores del proyecto 2012- 2017

Fuente: Swisscontact, 2017.

Durante el periodo 2012 - 2017, es destacable el logro de ventas totales obtenidas por parte de las organizaciones de productores. Entre el año de inicio del proyecto 2012 (línea base) y el año de su terminación 2016, se ve un incremento de 927 toneladas de cacao comercializadas. Esto incluye todas las calidades y representa un 217% de incremento en las ventas para el período.

Es igualmente sobresaliente el incremento en la calidad. Para el mismo periodo 2012 - 2017, el total de toneladas vendidas entre cacao tipo Premium 320,8 y cacao exportado, representó un aumento del 172% con respecto a la línea base.

Globalmente, las organizaciones del proyecto Coexca acumularon ventas adicionales de 4.540 toneladas durante los años de duración del proyecto. Esto constituye el resultado del fortalecimiento de capacidades en los temas comerciales y organizacionales, así como una consecuencia de las mejoras en la productividad y la calidad. Estas ventas representaron CHF \$11.185.805 millones, equivalentes a \$32.998.123.300 pesos colombianos, a un precio promedio de \$7.267 kilo.

Cacao premium y exportación, toneladas/año



Gráfica 11. Incremento de calidad y exportación en toneladas.

Fuente: Proyecto Coexca.

En la siguiente gráfica se indica el número de exportadores de cacao colombiano, y se separa dicha información entre las organizaciones que exportan directamente siendo acompañadas por parte del proyecto Coexca y las que realizan esta actividad de manera indirecta, es decir a través de un comercializador.

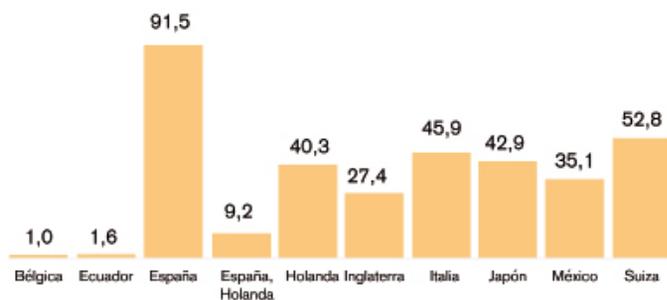
En el 2012, ninguna organización de productores en Colombia exportaba directamente. Como resultado del proyecto esta dinámica cambió: las organizaciones que participaron en Coexca iniciaron exportaciones directas y en unión con la plataforma de comercialización que opera la Red Cacaotera. Otras organizaciones no necesariamente vinculadas al proyecto han podido también realizar ventas internacionales y aprovechar la plataforma (Gráfico 12).



Gráfica 12. Participación de actores en las exportaciones de cacao Colombiano.

Fuente: Proyecto Coexca, 2017.

En la Gráfica 13 se señalan los nueve destinos de las exportaciones apoyadas por el proyecto Coexca, así como las toneladas que han sido enviadas a cada uno de estos destinos. Uno de los resultados preponderantes de Coexca fue la vinculación de los productores de manera directa o indirecta a los mercados internacionales, como respuesta al apalancamiento comercial y al apoyo en el desarrollo de una oferta diferenciada de cacao fino y de aroma que tuvieron lugar durante el proyecto.



Gráfica 13. Destinos de las exportaciones de Coexca (2013-2017).

Fuente: Proyecto Coexca, 2017

En el periodo 2013 – 2017, el precio promedio de venta por tonelada de las organizaciones que participaron en el proyecto, fue de US\$2.300 para la calidad corriente, de US\$2.520 para la calidad Premium y de US\$ 2.706 para los cacaos exportados.

■ Promoción:

El concurso Cacao de Oro tuvo como objetivo identificar y seleccionar los cacaos de las más altas calidades en Colombia, con miras a promover la producción y el cumplimiento de las exigencias internacionales de calidad, y buscando aumentar las posibilidades de exportación de las organizaciones de productores a los mercados especializados.

El concurso se ha llevado a cabo por cuatro años consecutivos (2013–2016). Se ha logrado un incremento significativo en la participación de las organizaciones en el concurso (40 organizaciones en el 2013, 103 organizaciones en el 2016), lo que ha permitido mejorar de forma continua la calidad de las muestras a lo largo de las diferentes versiones.

En la Tabla 3 se presenta el crecimiento del Concurso Nacional Cacao de Oro, tanto en lo relativo a la participación de las organizaciones, como a nivel geográfico por municipios y departamentos. El certamen se convirtió en un espacio apropiado por diferentes entidades privadas y públicas, de modo que su continuidad ha sido posible gracias a una importante articulación de múltiples actores.

COBERTURA AÑO	2013	2014	2015	2016
Total de muestras enviadas por organizaciones	40	51	83	103
Municipios	34	32	61	66
Departamentos	15	14	18	19

Tabla No.3 Crecimiento del Concurso Nacional Cacao de Oro para el periodo 2013 – 2016.

Fuente: Proyecto Coexca, 2017

La necesidad del concurso de contar con un jurado integrado por múltiples entidades, sumado al hecho de que en todas las versiones se ha contado con al menos un jurado internacional, ha propiciado el fortalecimiento de los equipos y el personal nacional a cargo de evaluar la calidad del cacao en varias organizaciones como Almacafé, Corpoica y Fedecacao. Los ejercicios de evaluación como miembros de un jurado han permitido unificar criterios, perfeccionar las fichas de evaluación y conocer la percepción de jurados internacionales, entre otros aspectos positivos.

El concurso Cacao de Oro ha contribuido al posicionamiento del cacao colombiano a escala nacional e internacional, creando una articulación comercial importante a través de espacios que se desarrollan de forma paralela o adyacente al evento de cierre del concurso. La rueda de negocio (organizada por ProColombia) congrega compradores internacionales seleccionados por su interés en la compra de cacao fino y de aroma. Esta, abre la posibilidad a las organizaciones de productores de presentar su oferta, y estas reciben retroalimentación sobre la calidad de su cacao.

Un segundo espacio que mejora la exposición del país es la misión de compradores, la cual implica organizar viajes de los compradores asistentes a la rueda de negocios y al concurso. La selección de la zona y las fincas a visitar, así como la logística, queda a cargo de algunos de los organizadores del concurso.



Este ejercicio ha permitido a compradores europeos y norteamericanos conectarse directamente con los productores, conocer las regiones, entender la idiosincrasia del productor colombiano, aspectos fundamentales en el negocio de los cacao especiales.

Las asociaciones de productores fueron visitadas por compradores de Alemania, Bélgica, Francia, Lituania, Estados Unidos, Holanda, Suiza, Inglaterra e India, con lo cual se atendió a un total de 25 compradores.

El evento de premiación del concurso Cacao de Oro constituye también una importante ocasión para realizar actividades académicas y de formación, aprovechando la presencia de un grupo importante de productores, que en todos los casos ha estado por encima del centenar de asistentes. A este grupo se suman representantes de las principales entidades privadas y públicas vinculadas al mundo del cacao.



El espacio ha permitido establecer contactos para nuevos negocios y de proveeduría, lo que se complementa con charlas y exhibiciones.

El evento La Casa de Chocolate constituye una prueba de la importancia del trabajo conjunto entre diversas entidades, que han unido esfuerzos para hacer posible su realización. Las entidades que hicieron parte de la comisión organizadora junto a Swisscontact fueron: ProColombia, Programa de Transformación Productiva, Unidad Administrativa para la Consolidación Territorial,

USAID, UNODC, Lutheran World Relief, Fedecacao, Red Cacaotera, Corpoica, Finagro, APC, Cacao de Colombia, Almacafé y La Cooperación Canadiense.

Con el fin de difundir la existencia de la Casa de Chocolate e invitar al público, se desplegó una estrategia de comunicación en prensa y radio a escala nacionales (El Tiempo, La W, Caracol Radio, entre otros), así como en algunos medios regionales de departamentos altamente cacaoteros como Arauca, Santander y Huila. En las redes sociales se superaron las 12 mil visitas, provenientes no solo de Colombia, sino también de Suiza, Estados Unidos, Francia y Ecuador.

En total, se alcanzó a sensibilizar a más de 1 millón de personas en Colombia en torno al tema del cacao fino y de aroma y la chocolatería gourmet.



Las ventas alcanzadas en las dos versiones de La Casa del Chocolate se presentan en la Gráfica 14. Se aprecia un crecimiento del 18,4% de las ventas del primer al segundo año del ejercicio.



Gráfica 14. Ventas de La Casa del Chocolate (2015 – 2016).

Fuente: Proyecto Coexca, 2017.

Ambos eventos (Concurso Cacao de Oro y La Casa de Chocolate) en conjunto, han permitido compartir y articular, entre las diferentes instituciones participantes en el proceso, una visión estratégica sobre el cacao fino y de aroma en el país. Se espera una vez más, para el 2017, una amplia participación de instituciones públicas y privadas. Para tal fin, la Red Cacaotera y la Asociación de Chocolateros Artesanales (gremio formado a raíz de la primera versión de la Casa de Chocolate), tienen un rol preponderante en el fortalecimiento de estos espacios en el ámbito nacional.

Coexca apoyó asimismo la participación de organizaciones de productores en ferias como el Salón del Chocolate en París, durante tres años consecutivos. Entre el 2014 y el 2016, 10 organizaciones tuvieron la oportunidad de dar a conocer nuevos y diferentes orígenes de Colombia como Huila, Córdoba y Sierra Nevada, en este importante Salón.

Adicionalmente, las organizaciones del proyecto participaron en ruedas de negocios realizadas en el marco de la feria Alimentec y en la Macrorueda organizada por ProColombia en el 2014 y el 2015. Como preparación a estas ruedas, se realizó un entrenamiento y capacitación, en virtud de lo cual se transfirieron herramientas de negociación para una participación exitosa.

A su vez, junto con ProColombia y Corpoica, se apoyaron estudios internacionales de mercado, que permitieron analizar el acceso al mercado internacional de cacao fino y de aroma de Colombia a países como Alemania y, en general, a la Unión Europea.

Logros

55	Personas formadas en conocimientos del proceso de exportación.
3	Talleres realizados en el tema comercial.
1	Guía exportadora para exportación de cacao.
13	Organizaciones apoyadas con el desarrollo de material publicitario.
4	Versiones del Concurso Nacional del Cacao.
2	Versiones de la Feria Casa de Chocolate.
1	Gira de exploración con 10 líderes de organizaciones a Francia y Suiza.
3	Participaciones de líderes de organizaciones en el Salón de Chocolate en París.
2	Participaciones en el Salón de Chocolate con stand país.
1	Participación en el concurso Cacao of Excellence, con premio a una de las organizaciones apoyadas por el proyecto como el mejor cacao en América del Sur y dos menciones a otras organizaciones entre las mejores 50 del mundo.

Testimonio Consejo Comunitario de Bajo Mira y Frontera



Oberman Torres
Representante Legal

“A través del proyecto la organización ha podido mejorar aspectos en el marco de una estrategia de producción, beneficio y comercialización del cacao fino y de aroma.

El conocimiento del estado actual de la producción de cacao en la organización, mediante la caracterización de las fincas de 924 familias productoras de cacao existente en el territorio colectivo, permitió tener claridades sobre el tamaño de las unidades productivas de cacao, ventajas comparativas entre fincas, el nivel productivo de las fincas y su potencial productivo. Los indicadores de dichas variables nos han permitido entender como organización que, en la actualidad, los productores debemos focalizarnos y especializarnos en una estrategia de comercialización que le apunte a nichos especiales de mercados que reconozcan la calidad de la materia prima que se produce, tal y como ya se está haciendo.

De igual manera, con el conocimiento del nivel productivo actual, se han podido diseñar proyecciones de venta y mejorar las capacidades de negociación con clientes nacionales e internacionales. Se ha podido sensibilizar en un 30% a los productores, en la importancia de la selección del cacao bueno del malo en el proceso de cosecha, lo cual ha conducido a mejorar de manera significativa los procesos de beneficio y secado

del cacao, a nivel de finca y en las centrales de beneficio comunitario.

A través del proyecto se invirtieron recursos económicos importantes para la construcción de infraestructuras comunitarias de secado del grano de cacao, y para la capacitación de personal técnico y operativo de la organización en procesos de beneficio y secado, adquiriendo la capacidad para obtener un grano de cacao de alta calidad que ha ganado premios mundiales, en el Salón del Chocolate de París, y en Japón el reconocimiento a la calidad de las barras de chocolate de los chocolateros japoneses con cacao de Tumaco en “THE INTERNATIONAL CHOCOLATE AWARDS”. Esto permitió mejorar la capacidad de negociación con clientes del exterior, consolidando acuerdos comerciales.

Se contó con el acompañamiento técnico para la certificación de comercio justo y orgánica para los productores de la organización, con lo cual se ha podido continuar fortaleciendo la Estrategia de producción, beneficio y comercialización de cacao fino y de aroma certificado. Se apoyó el proceso de fortalecimiento organizativo, mediante la gestión de articulación con entidades financieras como la Fundación IC, con la cual se avanzó en un proceso de mejoramiento en el manejo de la contabilidad de la organización que ha mejorado la consolidación de los ejercicios comerciales, y la presentación de los Estados Financieros (Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias P & G) de los mismos.”

Capítulo 4

Lecciones aprendidas





En el diseño e inicio de la implementación

En el diseño del proyecto se definieron metas ambiciosas y una orientación estratégica, a partir de la experiencia internacional de acompañamiento de la organización en el sector. Iniciado el proyecto en Colombia, se vio la necesidad de adecuar algunas premisas iniciales, lo que fue posible gracias a la visión flexible de los aliados y en particular del donante SECO. Ello permitió realizar los ajustes de enfoque y metodológicos, lo que contribuyó a alcanzar los resultados que hoy se muestran.

Los procesos partieron de entender el entorno y las realidades de cada contexto local y de las necesidades de sus actores. Esto permitió desarrollar acciones acordes a cada grupo de actores del proyecto. El proceso participativo de construcción colectiva generó además, objetivos y compromisos específicos por parte de los actores, que se cumplieron y se sumaron a los resultados iniciales previstos por el proyecto.

El proyecto utilizó referentes de países como Indonesia, Perú y Ecuador y propició la interlocución entre productores, exportadores e incluso, entre actores de Swisscontact en esos países. El intercambio permitió identificar similitudes y diferencias, compartir el desarrollo de herramientas, conocer cómo se establecieron métodos y favorecer la apropiación de los procesos al generar curiosidad, intercambio de información y análisis sobre otras experiencias (en la cadena del cacao fino y de aroma, pero también en otros nichos de mercado).

Un punto importante a considerar en el componente organizativo, tiene que ver con la definición de las organizaciones con quienes trabajar. Entre otros criterios, el tipo de gobernanza de la organización es muy relevante, puesto que se halló que en los casos en los que la toma de decisiones queda en cabeza de una sola persona, es muy difícil generar el fortalecimiento de capacidades y la apropiación de los procesos por parte de los actores de la organización, lo que también, limita la evolución de la misma organización.

En el proceso

La generación de confianza utilizando canales de comunicación abiertos fue fundamental. Este aspecto creció de manera gradual y se atribuye a la comunicación clara desde el inicio respecto a los beneficios que se podían esperar, de la manera de trabajar, de la lógica no asistencialista y de la independencia del proyecto respecto del gobierno. También al hecho de ir superando etapas y en cada una mostrar resultados, beneficios concretos y valores agregados que fueron surgiendo del proyecto, en muchos casos sin ser esperados.

El desarrollo de capacidades en temas técnicos, productivos y comerciales, a través del empoderamiento de sus líderes fue muy relevante. Además de lograr un reconocimiento propio y de otros como actores importantes y no marginales de la cadena productiva de cacao especiales, se generó la aspiración de buscar intercambios de conocimiento entre pares. Así, el proyecto apoyó varias iniciativas de viajes de aprendizaje a zonas del proyecto y se fortalecieron los lazos entre organizaciones de diferentes regiones del país.

Se buscó asegurar que las organizaciones tuvieran un desarrollo relevante en el aspecto comercial. Se vio que no es factible arreglar todos los aspectos en los que la organización tiene carencias y por lo tanto, se establecieron planes de trabajo con metas concretas y sencillas orientadas a lo comercial en el corto plazo. Esto permitió alcanzar los resultados esperados, avanzar en las temáticas propuestas y apropiar los procesos, con lo que se persiguió también, aportar a la sostenibilidad de los resultados.

Se logró ampliar los conocimientos de los actores de la cadena a través de aportes innovadores técnicos en temas como pos-cosecha, calidad, estructuración de laboratorios y otros. El resultado más importante en este aspecto, fue el fortalecimiento de las organizaciones en el manejo de estos temas técnicos lo que se tradujo en una evidente apropiación y ampliación de sus capacidades.

El proyecto no fue el protagonista de la estrategia, las organizaciones se posicionaron, tomaron las iniciativas y priorizaron los aspectos técnicos a fortalecer. Ello generó un sentido de pertenencia respecto a estos temas al punto que hoy en día, varias de las estrategias de transferencia técnica las están implementando las organizaciones apoyadas por el proyecto, ofreciendo servicios a sus pares.

Coexca buscó y propició el diálogo interinstitucional y el trabajo colaborativo, compartiendo información, resultados y acciones. Se espera así haber aportado desde su hacer a los objetivos de diferentes actores del sector privado, como del sector público. La lección aprendida más relevante en este punto, es el incremento de la capacidad del proyecto al buscar sinergias y alianzas, lo que posibilitó logros que difícilmente se hubieran alcanzado al actuar de forma aislada. Esto se ve reflejado en el ejemplo del concurso Cacao de Oro y La Casa del Chocolate, cuyo arranque es atribuible al proyecto y hoy constituye un referente en nuestro país. Estos eventos también dan hoy paso al protagonismo de otros actores que surgieron de ellos, como la Asociación de Chocolateros Artesanales de Colombia. Así, con el proyecto se contribuyó a una institucionalidad con objetivos comunes y misionales que permitió hacer una apuesta de trabajo entre los actores en temas específicos.

El proyecto apoyó la construcción de una oferta de servicios vinculados y ofertados desde las mismas organizaciones en temas diversos de carácter técnico e insumos, e integró incluso, un modelo crediticio a través de un proveedor financiero. El servicio financiero hace más sostenible la actividad del productor individual asociado, al permitirle desarrollar actividades oportunas que tiene que ver con el impacto productivo, como lo son el cuidado del cultivo y la aplicación de los insumos de manera adecuada, así como con la planeación del sistema productivo, que le permite generar una producción y pago eficiente en el sistema. En últimas, este modelo contribuye a que la cadena sea más competitiva.



En el desarrollo comercial y de promoción

Las herramientas comerciales utilizadas, como por ejemplo, las ruedas de negocios, la participación en ferias, y las misiones de compradores, entre otros, permitieron el desarrollo de acciones concretas de negocios. Sin embargo, el valor diferencial de la estrategia del proyecto fue el acompañamiento estrecho a las organizaciones tanto en la preparación, como en el seguimiento a estos contactos. El proceso hasta lograr la generación de confianza entre el potencial comprador y las organizaciones es un proceso complejo y hace falta un acompañamiento especializado. Esto genera el interrogante de quiénes son los actores del sistema llamados a cumplir este rol, que capitalizan las inversiones en este tipo de mecanismos, potenciando enormemente su efectividad.

El lograr aliados estratégicos para el tema comercial fue fundamental para el éxito de cerrar negocios y obtener resultados concretos en ventas. Ello no fue evidente desde el inicio del proyecto, pues se esperaba promover relaciones eminentemente comerciales. En el proceso, se entendió que las relaciones entre los compradores y los productores debían constituirse en alianzas estratégicas de largo plazo.

La participación en diferentes eventos internacionales como el Salón del Chocolate de París, así como las giras internacionales a Suiza, Francia y Holanda, permitió que los productores conocieran de forma directa la realidad de la fabricación de chocolates finos. El intercambio concretó el entendimiento de nociones como la calidad y la sostenibilidad en los volúmenes de la oferta a entregar. Además, les dio a los productores un sentido de orgullo, pertenencia y continuidad a una cultura productiva, como es el cacao.

Al empoderarse los productores y tomar conciencia de que les resulta conveniente vincularse al negocio de los cacaos especiales, se genera también la noción de que la calidad no es negociable en el desarrollo de su producto, lo cual hace que sean responsables y sostenibles en su proceso.

El proyecto apoyó en el fortalecimiento de la Red Cacaotera, creando la plataforma de promoción y exportación de cacao fino y de aroma, como alternativa para los actores de la cadena que no contaban con capacidad logística y organizativa para exportar directamente. La Red Cacaotera es complementaria a las ofertas de los exportadores nacionales, y un dinamizador clave en el proceso para sus afiliados y otros actores. Esta iniciativa contribuyó a cubrir un vacío importante en la cadena de exportación directa del cacao, siendo necesario dar continuidad a las acciones de fortalecimiento que puedan asegurar el funcionamiento de dicha plataforma.





Capítulo 5
Recomendaciones y
perspectivas futuras,
después del proyecto

Recomendaciones

Colombia no está inscrita como país en la ICCO, lo que indiscutiblemente es un factor que resta importancia al país en el ámbito internacional como productor de cacao. Es un tema que se ha discutido en varias oportunidades con diversos actores públicos y privados. Se requiere un proyecto de Ley que debe ser impulsado por el Ministerio de Relaciones Exteriores. El proyecto recomienda que esta acción se realice de manera conjunta entre las diferentes instituciones participes del sector.

La conformación de la Gran Alianza Cacaotera constituyó una oportunidad interesante. Sin embargo, desde el proyecto se considera que hace falta consolidar el liderazgo de los actores públicos, en particular del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, para darle mayor solidez técnica y asegurar su sostenibilidad como espacio de coordinación. También se hace necesario, de manera conjunta, fortalecer el escenario natural del sector que es el Consejo Nacional Cacaotero, para que tenga un rol más estratégico y pueda asesorar las inversiones de los recursos parafiscales, que no han generado todo el impacto esperado. Se recomienda dinamizar el ejercicio de la Gran Alianza Cacaotera, con un plan de trabajo específico, que busque unos resultados concretos y una verdadera integración interinstitucional asociada a un enfoque de cadena de valor, con mayores niveles participativos para los actores que no se ven representados en estos escenarios.

Se recomienda desarrollar una caja de herramientas que se puede compartir, teniendo en cuenta todas las publicaciones, guías, formatos y otros elementos ligados con los aportes más innovadores del proyecto, como fue el tema de Lineamientos Básicos de Cacao Sostenible y todo lo relacionado con cosecha y pos-cosecha para obtener cacaos especiales.

Es importante considerar intervenciones sistémicas, que orienten a un desarrollo de servicios que puedan estar instalados en la región y en la localidad, para mantener la sostenibilidad del proceso en términos sociales, ambientales y económicos.

En procesos donde la incursión en los mercados sea un componente importante, se recomienda contemplar acciones de acompañamiento, hasta asegurar la confianza entre los actores y el cierre efectivo de los negocios. Esto permite también una medición real del incremento en los ingresos de los productores.

Para el desarrollo de capacidades con productores, se recomienda desarrollar un lenguaje gráfico y visual adecuado para el productor. Según la evidencia del proyecto, con este se logra una apropiación de los conceptos que permite alcanzar los resultados, así como una comprensión más rápida durante los procesos de capacitación.

Se recomienda el trabajo articulado con otros actores para conducir a una apropiación y generar sostenibilidad, escalamiento y réplica de las intervenciones.

Desde esta experiencia, se recomienda igualmente para la implementación, incluir procesos que aportan soluciones financieras para los productores y desarrollar estos esquemas desde el inicio, para lograr dinamizar los procesos y obtener resultados exponenciales.

Es importante contemplar actividades que permitan el intercambio técnico y comercial de productores y líderes a otros países (cuidadosamente seleccionados). Estas experiencias no solo enriquecen a los participantes, sino que aceleran los procesos y generan confianza entre los beneficiarios.

Perspectivas futuras

Se considera importante este ejercicio de sistematización y el compartir la información, para que pueda ser de utilidad a otros proyectos y procesos que se adelantan en el país.

Se recomienda la creación de indicadores estratégicos que permitan la medición y el seguimiento de la plataforma comercial liderada por la Red Cacaotera.

Se visualiza una dinámica importante en el mercado de los cacaos especiales, como un segmento de mercado que está creciendo de forma importante y es resiliente a las caídas de precios del cacao convencional. En este sentido, la existencia de otras iniciativas que apoyan este sector, como Cacao para la Paz de USDA / USAID o Colombias+competitiva de la cooperación suiza, constituyen importantes esfuerzos y deberían contar con el apoyo del sector público.

Se requiere consolidar la gobernanza y representatividad, para continuar en un proceso que es nuevo e incipiente en el país, para consolidar las experiencias en el desarrollo de opciones productivas y comerciales en el segmento de cacaos especiales.

El proceso se debe consolidar, por lo que es importante la inversión de privados para cambiar la configuración del mercado. En definitiva, las nuevas siembras que se están realizando en el país con un enfoque empresarial, van a ser determinantes en la estructura productiva nacional, generando inclusión de nuevos modelos en el escenario.

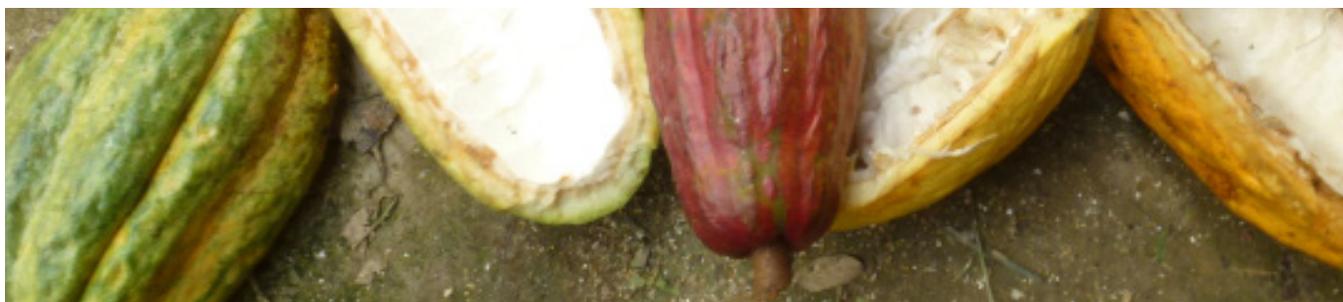
Es fundamental el rol de la Red Cacaotera y su liderazgo, para crear nuevos modelos de producción y negocio con una distribución justa y equitativa de beneficios. Lo es también, en su contribución para mejorar el posicionamiento de Colombia en el mercado de cacaos especiales.

En la medida que los productores que trabajan la calidad encuentren en el cacao fino y de aroma y los cacaos especiales una alternativa rentable, se fortalecerá este nicho de mercado y se ofrecerán orígenes diversos de sabores y aromas, culturas e historias. Para ello, la confianza y el cumplimiento de los compromisos es fundamental en el posicionamiento del mercado. En este avance, la consolidación de esquemas de proveeduría que generen relacionamiento de ganancia mutua entre los actores, es fundamental para la sostenibilidad del negocio.

Las tendencias globales indican aumentos en la producción de cacao en grano por región y un incremento del consumo principalmente en África y Asia. Por ello, las estrategias país ligadas con la diferenciación son claves para el posicionamiento y crecimiento de la oferta nacional exportable.

Hay un nuevo camino que se ajusta a las expectativas de una gran cantidad de productores en el país, que quiere: tener un cacao diferenciado y que se le reconozca su esfuerzo por entregar un mejor producto. Por ello, la ruta de los cacaos especiales se constituye como un camino viable para el país. Lo confirman estudios realizados, así como los resultados de este proyecto, de la mano de productores, organizaciones e instituciones públicas y privadas.





FACTORES DIFERENCIADORES	DESCRIPCIÓN 
Origen 	La interacción de factores físicos (suelo, agua, temperatura) con el tipo de clima y ubicación geográfica influyen sobre la expresión de las características de una determinada variedad de cacao.
Singularidad	Determina la rareza de un material en cuál también se destacan otras características únicas tanto físicas como organolépticas; corresponde a cultivos con alta especialización en zonas de producción restringidas.
Variedad	El grupo genético al que pertenece el cacao determina en gran medida las características físicas y organolépticas que este desarrollará con un adecuado manejo.
Calidad	Parámetro que es el resultado de la interacción de la genética propia de una determinada variedad, se expresa únicamente con un manejo post-cosecha adecuado.
Manejo	El manejo de una plantación sumado a las actividades de cosecha y post-cosecha son factores que determinan la expresión de las propiedades organolépticas del cacao
Relevancia	Su manejo se destaca por influenciar de manera positiva en el ámbito social, ambiental o productivo, generando importantes beneficios sociales o servicios ambientales.

Tabla 4. Factores diferenciadores de los cacaos especiales

Fuente: Swisscontact. 2013

Terminado el proyecto, se visualiza la siguiente cadena de valor de cacao fino y de aroma:

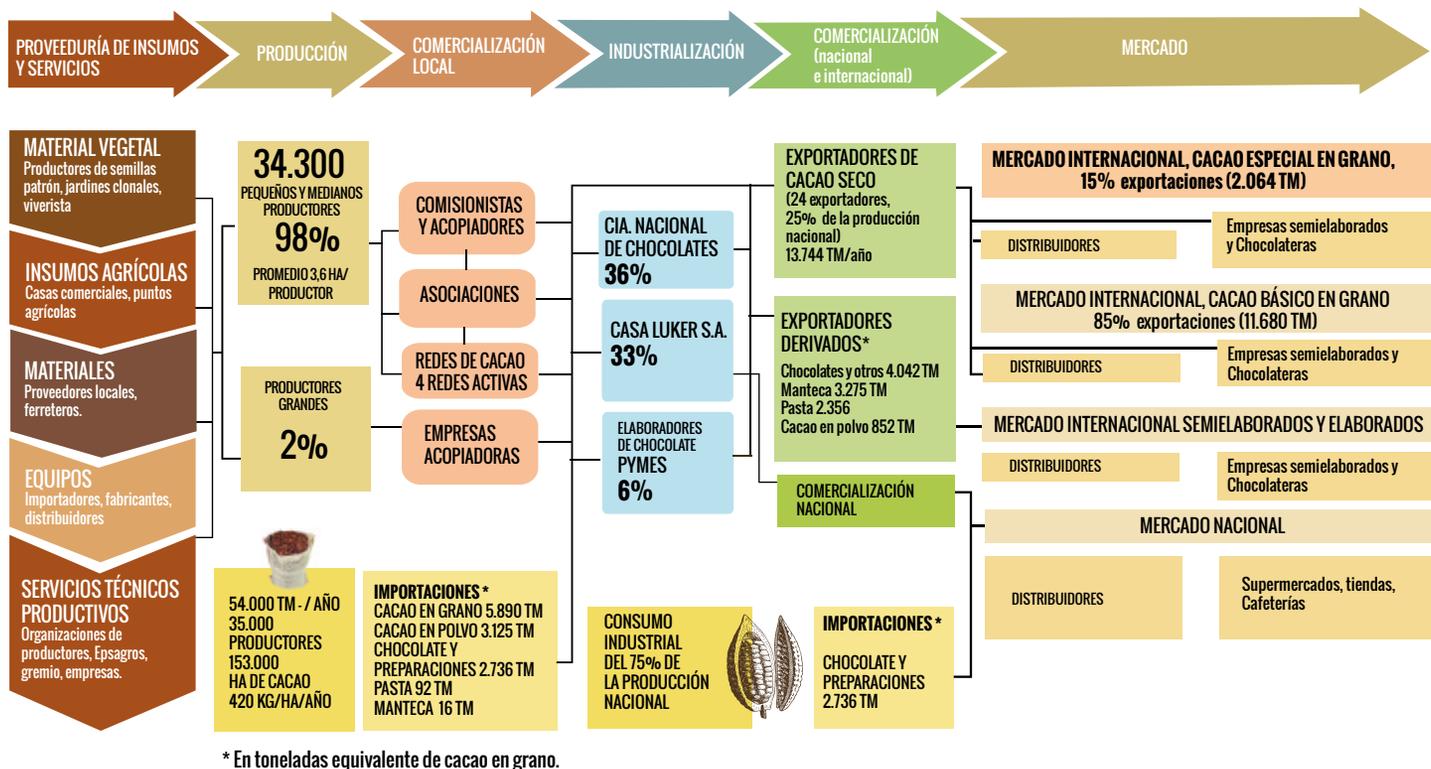


Gráfico 15. Cadena de valor del cacao en Colombia, nivel micro, 2015.

Fuente: Swisscontact, 2017.

A partir de los resultados y del estudio realizado por el proyecto Coexca¹, así como de las estadísticas internacionales, se visualiza que el país está construyendo una alternativa para orientar a un segmento del mercado, que está interesado en cumplir con los estándares de calidad y los volúmenes solicitados por este nicho, que no corresponden a grandes volúmenes, pero que por sus características, generan unos ingresos adicionales, contactos directos con los chocolateros o con los comercializadores especializados en estos nichos.

¹ Estrategias país para la oferta de cacao especiales, políticas e iniciativas privadas exitosas en el Perú, Ecuador, Colombia y República Dominicana. Ríos, F; y otros, 2017, Swisscontact.

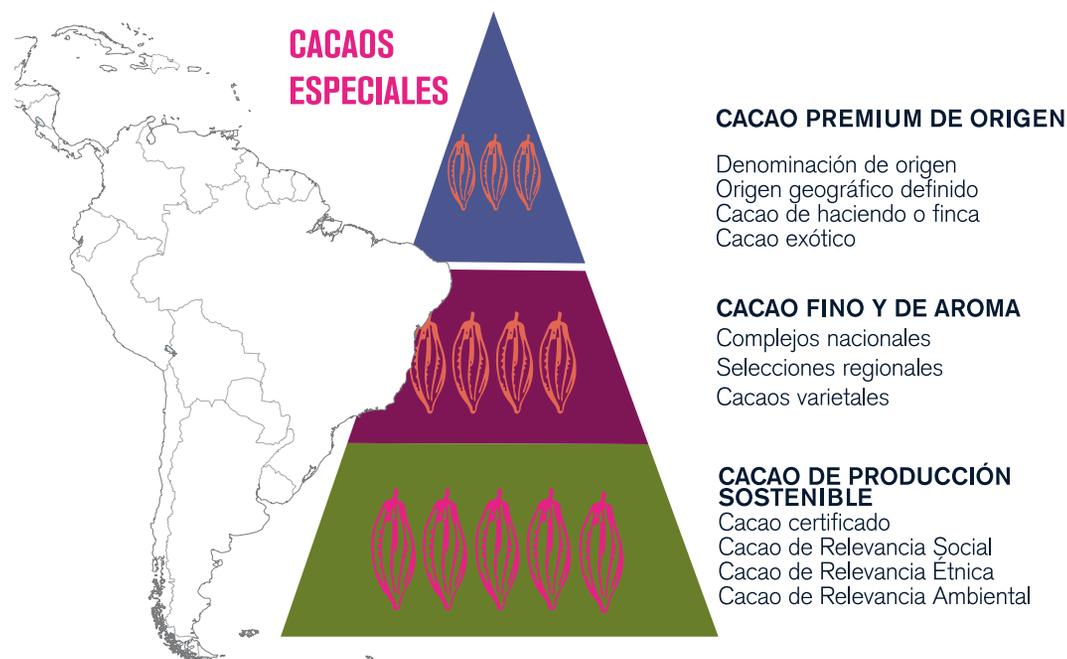


Gráfico 16. Segmentación de cacaos especiales en Colombia.

Fuente: Ríos, F; y otros. Swisscontact.2017

Esta segmentación del cacao de Colombia (Gráfico 16), representa la dinámica actual del mercado nacional que permite pensar hacia el futuro, la posibilidad de profundizar en la estrategia de exportar parte del cacao colombiano en la categoría de los cacaos especiales. Si bien esta categoría requiere de esfuerzos importantes en cuanto a la creación de capacidades e inversiones, son mayores los beneficios dada su mayor resiliencia frente a los cambios en los precios internacionales, y por sus mayores posibilidades de transferir un valor agregado a toda la cadena, en especial en su eslabón primario, donde se encuentran los productores. Beneficiar a los productores contribuye a una sostenibilidad social, económica y ambiental que permite el mejoramiento de la calidad de vida de sus familias y las generaciones futuras que estén involucradas en el proceso productivo.

Directorio de actores

FINANCIADOR PRINCIPAL

Secretaría de Estado para Asuntos Económicos- SECO.
Embajada de Suiza en Colombia
Tel: + 57 1 349-7230 ext 801825
Cra. 9 No. 74-08, piso 12, Bogotá D.C., Colombia

ORGANIZACIONES

Cooperativa Multiactiva De Producción y Comercialización Agropecuaria De Arauquita - Coomprocar
Representante legal: David Olarte Luna
Dirección: Centro poblado el Troncal. Calle principal. Arauquita, Arauca
Teléfonos: 311 4400433- 314 2982110
Correo: coomprocar@hotmail.com

Asociación De Productores De Cacao- Aprocasur
Representante legal: Orley Foronda
Dirección: Carrera 11 # 7-59.
Santa Rosa del Sur, Bolívar.
Teléfono: 311 8047004
Correo: oforonda2@hotmail.com

Corporación Tierra Para La Paz Del Magdalena Medio- Cortipaz
Representante legal: Luz Mery Gutiérrez
Dirección: Calle 6 # 2-43 Apto 203
Teléfono : 320 8496524
Correo: cortipazcarmen@gmail.com

Corporación De Servicios Y Asistencia Técnica Las Varas –Corpoteva
Representante legal: Edgar Hernando Cortés
Dirección: Vereda San Luis Robles, Tumaco, Nariño
Teléfonos: 315 6814175 - 316 5589380
Correo: corpote@gmail.com

Consejo Comunitario Bajo Mira Y Frontera
Representante legal: Oberman Torres Quiñones
Dirección: Calle del Comercio, Casa 3-28
Teléfono: 316 5645783
Correo: consejabajomira@hotmail.com overagroforestal@gmail.com

Corporación Técnica Para El Desarrollo Del Pacífico-Cortepaz
Representante legal: Gustavo Adolfo Mindineros
Dirección: Vereda San Luis Robles, Tumaco
Teléfono: 317 6652218
Correo: cortepaz2014@gmail.com

Asociación de Productores de Cacao del Carmen de Chucurí Aprocar
Representante legal: Arnulfo Pérez
Dirección: Calle 6 # 2-08
El Carmen de Chucurí, Santander
Teléfono: 313 4109056
Correo: arperazake@hotmail.com

Asociación Nacional Cacaotera de Colombia (Red Cacaotera)
Representante legal: Miguel Vargas
Dirección: Cra 16 A # 77-11 Of. 202
Bogotá
Teléfono: 645 6832
Correo: contcato@redcacaotera.com

ENTIDADES SOCIAS EN EL PROCESO

INTERNATIONAL TRADE CENTER-ITC
Sandra Cabrera
Advisor Sustainability Standards & Value Chains
Teléfono: +41-22-730.0265
E-mail: cabrera@intracen.org

ALMACAFÉ
Rodrigo Alarcón
Quality Coffee Assurance Office
Calle 73 # 8-13 Piso 2 Torre B
Bogotá - Colombia-. Headquarters
Teléfono: 313 6685 - 3136600 Ext. 1165
E-mail: Rodrigo.Alarcon@Almacafe.Com.Co

PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA
César Augusto García Morales
Coordinador chocolatería y confitería
Calle 28 No. 13A -15 Piso 37
Teléfono: +57 (1) 7491000 ext. 1016
E-mail: cesar.garcia@ptp.com.co

PROCOLOMBIA
Andrés Felipe Castellanos Rodríguez
Gerente Exp ortaciones Agroalimentos
Teléfono:+57 (1) 5600 100 ext. 15002
Calle 28 N. 13 A 15 Piso 35 Bogotá, Colombia
E-mail: acastellanos@procolombia.co

IC FUNDACIÓN
José Andrés Díaz M.
Director
Teléfono: +57 (1) 6919165 ext. 115
Carrera 11 N° 93B-33 Piso 6. Bogotá.
jdiaz@icfundacion.org

ALIADOS DEL SECTOR PÚBLICO

- Alcaldía del Carmen de Chucurí, Santander
- Agencia Presidencial de Cooperación- APC
- Corpoica
- Dirección de Gremios y Operaciones
Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario - FINAGRO
- Gobernación de Santander
- Procolombia
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Programa de Transformación Productiva
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- Plan Fronteras para la Prosperidad
Dirección para el Desarrollo y la Integración Fronteriza
Ministerio de Relaciones Exteriores
- Dirección de Gestión Territorial
Prosperidad Social

ALIADOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

- ARD
- BIORRED
- Chemonics
- Impact Canadá
- Lutheran World Relief
- UNODC
- USAID

ALIADOS DEL SECTOR PRIVADO

- Almacafé
- Cacao de Colombia S.A.S
- Casa Luker
- Chocolate Tumaco
- Compañía Nacional de Chocolates.
- DAARNHOUWER & CO.
- Fedecacao
- Fundescat
- Gran Colombia Trading Ltda.
- Mariana Cocoa Export Ltda.
- MAX FELCHLIN AG
- Oxy- Fundación Alcaraván
- RIZEK CACAO
- Universidad Industrial de Santander
- Walter Matter S.A.
- Willie's Cacao Ltda.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra
Swiss Confederation
Federal Department of Economic
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic



Creamos oportunidades

© 2017 Swisscontact
Todos los derechos reservados.
978-958-56212-2-0

Cítese como: Chauv, María A.; Pérez, Miguel A.; 2017. ¿Nuevos caminos para los cacao especiales de Colombia?, Una experiencia desde el proyecto Coexca 2012 - 2017. Fundación Swisscontact Colombia. Bogotá D.C. 60 p.

Autores
María Alejandra Chauv E.
Miguel Ángel Pérez B.

Colaboradores
Swisscontact Colombia
Cecilia Rivera, Representante en Colombia
Angélica Varela, Alianzas Estratégicas
Verónica Leal, Seguimiento y Monitoreo

Dirección editorial :Patricia Forero

Diseño Gráfico: Ricardo Gómez / Vanesa Acosta / bocetosonline.com
Fotografía: Banco de imágenes de Swisscontact Colombia, Red Cacaotera y Legast - Artisan Chocolatier.

Proyecto Promoción de la producción y exportación de cacao fino de aroma de Colombia – COEXCA / Cooperación Económica Suiza – SECO / Swisscontact - Fundación Suiza para la Cooperación Técnica

Swisscontact
Fundación Suiza para la Cooperación Técnica
Carrera 48 # 93-51 | Bogotá D.C.
+571 4029084
www.swisscontact.org/colombia

El contenido del presente documento está protegido por los derechos de autor. Swisscontact estimula la difusión del presente trabajo por lo que autoriza la reproducción de sus partes, siempre y cuando se citen adecuadamente, como se especifica al final de este documento.

Swiss NPO-Code: La organización y administración de Swisscontact se rigen por las Directrices de Gobernanza Corporativa para organizaciones sin fines de lucro publicadas por las presidentas y los presidentes de las principales organizaciones benéficas de Suiza. Una evaluación encargada por esta organización demostró que los principios del código Suizo NPO se cumplen.

Sello de calidad de ZEWO: Swisscontact ha sido distinguida con el sello de calidad ZEWO. Esta certificación se entrega a organizaciones sin fines de lucro para avalar el manejo responsable de los fondos recibidos; certifica que el manejo sea adecuado al fin propuesto, el uso económico y eficiente de las donaciones, y da fe del uso transparente y confiable de las organizaciones con estructuras funcionales de control, que velan por la ética y la recaudación de fondos. Swisscontact es auditado de manera regular sobre el cumplimiento de estos criterios. (Fuente: ZEWO).

